

مجلة العلوم الاجتماعية

جامعة الكويت

العدد الأول - السنة الثالثة - مايو ١٩٧٥

إهـــــــداء ٢٠٠٨
مجلس النشر العلمي – جامعة الكويت
دولـة الكويـت

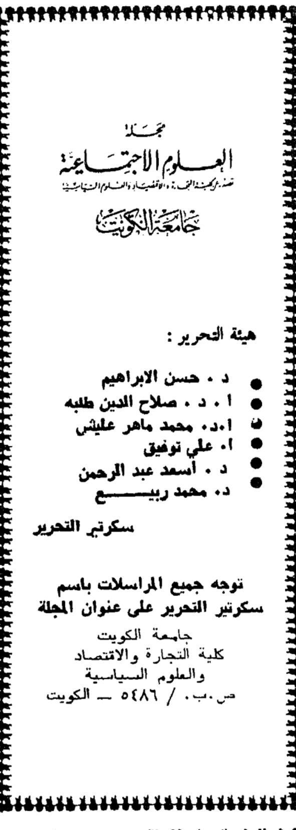
جامعة الكويت



مجلة العلوم الاجتماعية

تصدر عن كلية التجارة والاقتصاد والعلوم السياسية

ـ العدد الاول ، السنة الثالثة ، مايو / ١٩٧٥ .



مجلة
العلوم الاجتماعية
تصدر عن كلية التجارة والاقتصاد والعلوم السياسية
جامعة الكويت

توجه جميع المراسلات باسم
سكرتير التحرير على عنوان المجلة

جامعة الكويت
كلية التجارة والاقتصاد
والعلوم السياسية
ص.ب. / ٥٤٨٦ ــ الكويت

أبحاث العدد

● الافتتاحية

● ابحاث بالعربية

١ ــ حول فلسفة الخطة الخمسية الثانية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية في الكويت (٧٥ ــ ٧٩/١٩٧٦ ــ ١٩٨٠) .. — د. عبد الحميد الغزالي ٩

٢ ــ هجرة الادمغة والهجرة الداخلية في البلاد العربية — د. محمد ربيع ، د. انطوان زحلان ٢٢

٣ ــ مقدمة لدراسة الثورة المهدية .. — د. عوض السيد الكرسني ٣١

٤ ــ الدور الاجتماعي للشرطة من وجهة نظر علم الاجتماع .. — د. محمد عيسى برهوم ٣٧

٥ ــ مدخل تكاملي لنظرية التنظيم .. — د. علي السلمى ٤٦

٦ ــ بين الاستراتيجية ((والتكتيك)) في التخطيط للتطوير الاداري — د. عاصم الاعرجي ٦٥

٧ ــ السياسات الترويجية لمتاجر التجزئة بالكويت (توصيف وتقييم) — د. صديق عفيفي ٧٥

٨ مستقبل أسعار النفط على ضوء التوقعات المحتملة لمستويات الاستهلاك والانتاج في العالم .. — د. محمد هشام خواجكية ٩٦

● تقارير :

تحديد أسعار النفط بين دول الاوبيك والدول المستهلكة للنفط . . ؟ — د. محمد هشام خواجكية ١٠٧

● مراجعات كتب :

١ ــ البحرين وقطر والامارات العربية المتحدة ، ماضيها الاستعماري ، ومشكلاتها المعاصرة وآفاق المستقبل .. — د. لؤي بحري ١١٣

٢ ــ المباديء العامة في ادارة القوى العاملة .. — د. صديق عفيفي ١١٩

٣ ــ رياح التغير الجديدة .. — عبد الرحمن فايز ١٢١

● ابحاث مجلة العلوم الاجتماعية المنشورة في الاعدادالسابقة ١٢٥

● موجز الابحاث التي نشرت بالانجليزية ١٢٩

● ابحاث بالانجليزية ..

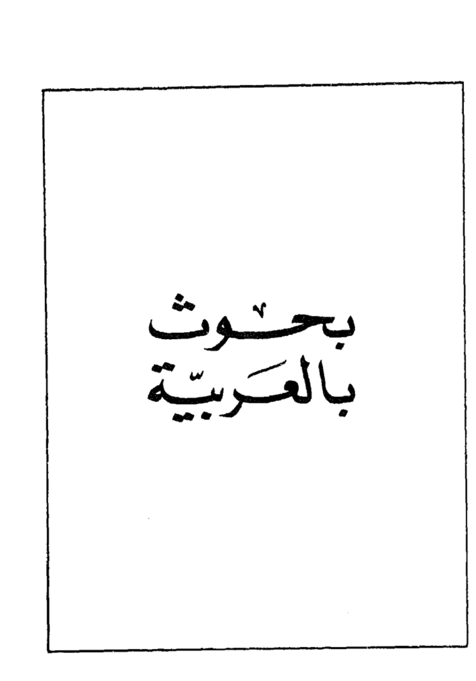
افتتاحية العدد

مع كل عدد جديد يصدر ، يزداد عدد الباحثين الذين يرسلون الى المجلة بابحاثهم ودراساتهم • ومع تتابع وصول الابحاث تزداد نسبة الباحثين الذين يركزون على الجوانب التطبيقية • ولما كانت المجلة قد تبنت الدعوة الى العمل على تطوير « علوم اجتماعية عربية » فانها ترى وجوب تجاوز استخدام أدوات التحليل « التقليدية » الى التفكير في تطوير أدوات تحليل جديدة تقوم على افتراضات مستمدة من واقع الحياة العربية ، ذلك أن استمرار استخدام الادوات التقليدية ، وهي الادوات التي أثبتت تجارب المجتمعات الغربية عدم صلاحية الكثير منها سوف يؤدي الى تكريس تبعية الفكر العربي وتخلفه •

وكما أن الاتجاه الى الابحاث التطبيقية لا يعفي الباحث من وجوب التفكير في بلورة الافتراضات التي يمكن أن تقوم عليها العلوم الاجتماعية العربية ، فان عملية نقد التراث وقيم المجتمع التقليدية يجب أن تكون عملية بناءة هادفة ترمي الى بلورة قيم بديلة تطرح نفسها كاتجاهات فكرية ومسلكية جديدة تقوم على انقاض الماضي ضمن تصور واضح لاحتياجات التقدم في هذا العصر •

وعلى الرغم من صعوبة هذه المهمة ، الا انها تمثل ضرورة حياتية وحتمية تاريخية تشكل أكبر التحديات التي تواجه المتخصصين في العلوم الاجتماعية في الكفاءات العربية •

سكرتير التحرير



بحوث بالعربيّة

حول فلسفة الخطة الخمسية الثانية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية في الكويت

(١٩٧٦/٧٥ — ١٩٨٠/٧٩) *

د٠ عبد الحميد الغزالي **

تقديم :

١ — تتمثل الغاية الاساسية من اي نظام اقتصادي في : تحقيق اقصى رفاهية مادية وكلية ممكنة لافراد المجتمع . وتعد عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة والمخططة ضرورة ملحة وعاجلة لتحقيق هذه الغاية عن طريق رفع محسوس وملموس لمستوى النشاط الاقتصادي بوساطة تصميم وتنفيذ برامج انمائية لمختلف قطاعات الاقتصاد الوطني . ولقد كانت ، وما زالت هذه الغاية الركيزة الاساسية للسياسة العامة في كافة المجالات في دولة الكويت . كما اصبحت وسيلة تحقيقها وضمان استمرارها سياسة ثابتة ومقررة ينبني عليها تطور صرح الاقتصاد الكويتي في المستقبل .

٢ — واستنادا الى ذلك ، تجري الان الترتيبات والاجراءات اللازمة لاعداد الخطة الخمسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية القادمة (١٩٧٦/٧٥ — ١٩٨٠/٧٩) ، والتي تم الاتفاق على أن تبدأ مع بداية العام المالي : ١٩٧٦/٧٥ ، اي في اول ابريل عام ١٩٧٥ ، وذلك تمشيا مع قرار وزراء التخطيط في دول مجلس الوحدة الاقتصادية العربية ، والخاص بالتنسيق بين خطط التنمية في الدول الاعضاء من ناحية التوقيت الزمني مبدئيا (***) .

(*) تمثل هذه الورقة ، بدون تعديل ، المذكرة التي قدمها كاتب هذه السطور الى لجنة الخطة بمجلس التخطيط ، بدولة الكويت ، في صيف ١٩٧٤ . وهو اذ يشكر المسؤولين بالمجلس على ما أبدوه من ملاحظات مفيدة على مسودة أولى لهذه المذكرة ، وما قدموه من تسهيلات متنوعة لكتابتها أصلا ، يود ان يؤكد أن الاراء الواردة بها لاتعكس ، بالضرورة ، وجهة نظر هؤلاء المسؤولين ، وانما تمثل ، فقط ، آراء كاتبها . وهو ، بالتالي ، وحده المسؤول عن احتمال وجود اي قصور في العرض ، او الحقائق ، أو التحليل ، أو النتائج .

(**) استاذ الاقتصاد ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، جامعة القاهرة ، وكلية التجارة والاقتصاد والعلوم السياسية ، جامعة الكويت .

(***) والذي اتخذ في مؤتمرهم المنعقد في القاهرة في شهر اغسطس عام ١٩٧١ . ارجع الى د. برهان الشطي ، مذكرة حول خطة التنمية القادمة ، (مجلس التخطيط ، ١٩٧٣/٢/١٧) ، ص : ١ .

٣ — وتحاول هذه المذكرة ان تعرض بصورة مبسطة ودقيقة — في نفس الوقت — للخطوط الرئيسية لفلسفة هذه الخطة ، من حيث مرتكزاتها ، واهدافها والاستراتيجية الانمائية التي تنطوي عليها ، ووسائل تنفيذها ، الخ . وعليه ، تشتمل هذه الفلسفة على مكونين رئيسيين ، وهما : المنطلقات الاساسية للخطة ، والاساسيات أو العناصر الرئيسية للخطة . ويهدف هذا العرض بالاساس الى تقديم تعريف محدد وواضح للخطة لكي تعمل الاجهزة التخطيطية المختلفة في الدولة على ضوئه ، وتسترشد باطاره في عملية اعداد الخطط التفصيلية القطاعية والنشاطية والمشروعية ، التي تدخل في نطاق مسؤولياتها ، كما يهدف هذا العرض ايضا وبنفس درجة الاهمية ، الى اثارة اهتمام المواطن الكويتي بهذا المجهود التخطيطي — تصميما وتنفيذا ومتابعة وتقويما — لان ذلك من المقومات الضرورية لانجاحه . وعليه ، ستتناول هذه المذكرة المكونين الرئيسيين لفلسفة الخطة وهما :

المنطلقات والاساسيات ، فيما يلي ، على الترتيب .

أولا : منطلقات الخطة

(١) المنطلق الدستوري :

٤ — تضمن دستور دولة الكويت نصوصا عدة حول عروبة الكويت ، وصناعة الانسان الكويتي ، وصيانة حريته ، وكفالة تقدمه ورفاهيته ، وحماية الملكية الخاصة ، وتدعيم التعاون العادل بين القطاعين العام والخاص ، وتحديد اسس واهداف الاقتصاد الوطني ، وتبيان الاساس الايديولوجي للاقتصاد والمجتمع . وتشكل هذه النصوص في مجموعها المنطلق الدستوري والاطار السياسي للعملية التخطيطية بصفة عامة ، وللخطة الخمسية على وجه الخصوص .

٥ — فقد جاء في المادة الاولى من الدستور ان « شعب الكويت جزء من الامة العربية » . وبالنسبة لصناعة الانسان الكويتي وحريته وتقدمه ورفاهيته ، يوجد العديد من النصوص الدستورية التي تبرز هذه الغايات — المواد : ٧ ، ٨ ، ٩ ، ١٠ ، ١١ ، ١٣ ، ١٤ ، ١٥ ، ١٦ ، ١٨ ، ٢٠ ، ٢٢ ، ٢٨ ، ٣٠ ، ٣١ ، ٣٥ ، ٣٦ ، ٤٠ ، ٤١ ، ٤٤ ، ٤٥ ، ٤٨ ، ١٦٢ .

٦ — ولقد نصت المادة السادسة عشرة على ان : « الملكية ورأس المال والعمل مقومات اساسية لكيان الدولة الاجتماعي وللثروة الوطنية ، وهي جميعا حقوق فردية ذات وظيفة اجتماعية ينظمها القانون » . كما تضمنت المادة الثامنة عشرة على أن : « الملكية الخاصة مصونة ، فلا يمنع احد من التصرف في ملكه الا في حدود القانون ، ولا ينزع عن احد ملكه الا بسبب المنفعة العامة في الاحوال المبينة في القانون ، وبالكيفية المنصوص عليها فيه ، وبشرط تعويضه عنه تعويضا عادلا .

٧ — ونصت المادة عشرين على ان : « الاقتصاد الوطني اساسه العدالة الاجتماعية ، وقوامه التعاون العادل بين النشاط العام والنشاط الخاص ، وهدفه تحقيق التنمية الاقتصادية وزيادة الانتاج ورفع مستوى المعيشة وتحقيق الرخاء للمواطنين ، وذلك كله في حدود القانون » .

٨ — وبالنسبة لتمويل المجهود التخطيطي ، تنص المادة مائة واثنين واربعين على انه « يجوز ان ينص القانون على تخصيص مبالغ معينة لاكثر من سنة واحدة ، اذا اقتضت ذلك طبيعة الصرف ، على ان تدرج في الميزانيات المتعاقبة الاعتمادات الخاصة بكل منها ، او توضع لها ميزانية استثنائية لاكثر من سنة مالية » .

٩ — ووفقا لهذه النصوص ، يتبين ان الاساس الايديولوجي للاقتصاد هو « الحرية الاقتصادية المنظمة » وللمجتمع هو « المذهب الفردي المحدد » .

فالاساس الاول مكفول في ضوء توازن وتعاون فعال ونشط بين القطاعين الخاص والعام . والاساس الثاني مصون في حدود توازن وتفاعل صحي بين الفرد والمجتمع . والاساسان ينبثقان من حقيقة اعتبارهما امتدادا وتاكيدا لكون الملكية الخاصة ورأس المال والعمل مقومات اساسية لكيان الدولة ، وانهما جميعا حقوق فردية ذات وظيفة اجتماعية .

(٢) المنطلق المؤسسي

١٠ — كممثل للسلطة التنفيذية ومؤسساتها قدم سمو رئيس الحكومة ، في اكثر من مناسبة ، المنطلق

المؤسسي و « التنفيذي » للعملية التخطيطية وللخطة . فلقد جاء في بيان سياسي لسموه ما يلي : « لقد اتخذنا مبدأ الاقتصاد الحر سبيلا لنا ، وسنواصل الاخذ به ، ولكن دون استغلال او تسلط من جانب رأس المال ، بل في اطار مما توجبه علينا العدالة الاجتماعية التي نتمسك بها ونحرص عليها . وبهذا يمكن ان نحافظ على استقرارنا الاقتصادي ، وان نعمل على ازدهاره » (*) .

١١ — وجاء في نفس البيان ان « اختيارنا مبدأ الاقتصاد الحر لا يتنافى مع اعداد خطة اقتصادية شاملة لنمو بلادنا الاقتصادي والاجتماعي خلال فترة زمنية معينة ، خطة يستقر عليها الراي بعد دراسة متمعنة كاملة » .

١٢ — ولقد جاء في الكلمة التي القاها سمو رئيس الوزراء في افتتاح المبنى الجديد للصندوق الكويتي للتنمية الاقتصادية العربية : « قضية التنمية قضية حضارية وانسانية ، تتجاوز ابعادها النطـــاق الاقتصادي والاقليمي لمجموعة من الدول والشعوب » . و « انه ينبغي على خطط التنمية في البلاد العربية ان تهدف الى تحقيق التكامل الانمائي » . و « انه خليق بنا معشر العرب ، ونحن ابناء امـــة واحدة ، آن نعمل جادين ، لتحقيق مرحلة متقدمة من التعاون الاقتصادي ، سعيا الى الوحدة المنشودة . وعلى المخططين الاقتصاديين في الدول العربية واجب التركيز على الاعتبارات الاقتصادية الصرفة ، وتجاوز مواضع الاختلاف ، والعمل بجد لوضع مشاريع انمائية مجدية ذات طبيعة وحدوية ، تشمل الوطن العربي كله » (**) .

١٣ — ولقد تضمن خطاب سموه في افتتاح مصنع شركة الاسمنت : « ان للصناعة دورا بالغ الاهمية في خدمة الاقتصاد الوطني وترسيخ دعائمه . واذا كان الله قد افاد على ارضنا العزيزة من ثروة الطبيعة ما كفل لابنائها حياة كريمة ، فان ادراكنا حقيقة ان النفط مادة مستهلكة اقتضى منا العمل الدائب من اجل تنويع اقتصادنا الوطني وتوسيع قواعده . واذا كانت الحكومة من جانبها قد اولت الصناعة رعايتها وعنايتها فقامت بتمويل حركة التقدم الصناعي عن طريق اقامة الشركات الصناعية او المساهمة فيها أو تقديم القروض والتسهيلات الاخرى لها ، فاننا نعتقد ان العمل على تنويع الاقتصاد الوطني واجب عام لا تنفرد الحكومة بحمله ، بل يجب ان يشاركها فيه القطاع الاهلي » .

١٥ — ولقد جاء في خطاب سموه في افتتاح شركة الاسمدة الكيماوية ما يلي : « ونحن حين نتجه الى التوسع الصناعي ، لا نغفل واقعنا سواء اكان ذلك من ناحية نوعية مواردنا الطبيعية ، أو حجم سوقنا المحلي والاسواق المجاورة ومدى قدرتها على الاستيعاب ، او سواء أكان ذلك من ناحية ندرة الخبرات الفنية وحداثة تجبتنا في المجال الصناعي . ولذلك فاننا نقيم صناعتنا على اساس واقعي ، نقيمها على اساس ما هو متوفر لدينا من موارد ، مستعينين بما نحتاج اليه من خبرات من الخارج. »

١٦ — وعند مناقشة قضية الفوائض ، يرى السيد / رئيس غرفة تجارة وصناعة الكويت ان المشكلات الهيكلية التي تعاني منها دولة كالكويت من ضيق القواعد الاقتصادية ، ومحدودية الامكانيـــات الاستيعابية يجب ان تكون حافزا لكي يستثمر اكبر جزء من هذه الفوائض في مشاريع ذات جدوى اقتصادية واجتماعية تؤمن القوة العاملة المدربة ، والكفاءات العلمية والادارية لتسيير البلاد بمستوى الرفاه والتقدم المرغوب ، كما تؤمن لها مصدرا كافيا من الدخل يحل مع الايام محل عوائد النفط الذي لا بد ان ينضب طالت فترة استمراره أم قصرت . (***)

١٧ — وبالنسبة للبعد العربي لهذه القضية ، يرى السيد / رئيس الغرفة « انه ليس من المنطق في شيء ان يستمر الوضع الحالي الذي يجتمع في ظله مندوبا دولتين عربيتين في مصرف امريكي أو اوروبي يفاوض اولهما على ايداع احتياطات بلاده مقابل فائدة بسيطة ، ويفاوض ثانيهما على نيل قرض بفوائد مضاعفة لتمويل مشاريع الانماء في بلده ، ثم يجتمع الاثنان في الفندق ليتعانقا عناق الاشقاء . لقد آن الآوان لان يجتمع الاثنان مباشرة ودون وسيط ليس لتامين قرض من الاول للثاني فحسب ، بل لدراسة المشروع سويا ، والمشاركة الفعلية في ملكيته وتشغيله وتسويق انتاجه . ذلك لانه حتى لو اغفلنا كل الاعتبارات

(*) من البيان السياسي الذي القاه سمو الشيخ جابر الاحمد الصباح أمام مجلس الامة الكويتي في ٢٤ يونيو ١٩٧٠ .

(**) القيت هذه الكلمة يوم ٢٩ ابريل ١٩٧٤

(***) من خطاب رئيس الغرفة في افتتاح « ندوة دور الفوائض النفطية الانمائي والنقدي » الكويت :

القومية — المصيرية منها والعاطفية — واعتمدنا المعايير الاقتصادية البحتة فقط ، نجد ان استثمار الاموال العربية لتمويل مشاريع الانماء العربية هو افضل سبل الاستثمار واجداها » . ثم يستطرد السيد رئيس الغرفة بقوله : « وضمن نطاق التعاون الاقتصادي أود أن أؤكد أن الهدف الاول والاسمى للاستثمارات العربية هو صناعة الانسان العربي الحر المؤهل الذي ينعم بمستوى اجتماعي وثقافي وحضاري يؤهله بما يملك من كفاءات ومهارات أن ينفذ برامج التنمية على احسن وجه . فالثروة البشرية كانت عبر العصور أثمن الثروات وأندرها اطلاقا . كما أود أن أؤكد على ضرورة الاستثمار في مؤسسات البحث العلمي التي تساعدنا على كسر احتكار التكنولوجيا ، لانه بدون حيازة العرب لمقدار متطور من التكنولوجيا لن يستطيعوا تحقيق الاستفادة القصوى من فوائضهم النقدية » . (*) .

١٨ — وفي القضية نفسها يؤكد السيد وزير المالية والنفط « ان خلق الثقة في السوق الكويتية والعربية هو شاغلنا الهام ، وان من أولى اهدافنا الاستثمارية اكتشاف واستغلال ثرواتنا في الكويت والعالم العربي ، لنستطيع توظيف ارصدتنا المالية فيها ، على أسس علمية وعملية سليمة ، بواسطة مؤسساتنا وشركاتنا ، التي بدأت تكتسب الخبرة والمعرفة في كثير من حقول الاستثمار والصناعة » . ثم يستطرد قائلا : « أن افتقارنا الى سوق نقدية عربية منظمة ، هو حقيقة واقعة . واني اعتقد أن كل تخطيط لتوظيف اموالنا في مشاريعنا الانمائية في الكويت والعالم العربي او الافريقي ، يجب أن تصاحبه خطوات بناءة من قبلنا ، لتوفير سوق عربية نقدية ، توظف فيها ايراداتنا لمدد قصيرة ومتوسطة . وان على مؤسساتنا النقدية ، الحكومية منها والاهلية ، العمل على البحث والاستقصاء وتقريب المقرض والمقترض في عالمنا العربي ، وجمعهما في سوق نقدية تتمتع بشروط مساوية للشروط المثيلة في الاسواق النقدية الهامة الاخرى . (**)

(٣) المنطلق الهيكلي

١٩ — من الضروري أن نعرض — ولو بصورة مختصرة — لطبيعة وخصائص الاقتصاد الكويتي ، وذلك كخطوة اساسية للتعرف على المشكلات التي يعاني منها ، ولتحديد الوسائل العامة لكيفية معالجتها ، وتصميم السياسات التفصيلية لهذه المعالجة . اذ يتطلب تصور التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الكويت في الامدين القريب والبعيد ، ورسم السياسات المناسبة لاحداثها ، ضرورة عرض وتحليل للخصائص الهيكلية للاقتصاد الوطني وللمجتمع الكويتي ، وذلك لتحديد المعالم الرئيسية للاقتصاد والمجتمع ، وتبيان اهم العوامل والمتغيرات المؤثرة في نموها خلال السنوات الاخيرة . ذلك لان العملية التخطيطية عموما ، والخطة على وجه الخصوص ، يتعين ان تؤسس على معطيات الاقتصاد والمجتمع ، وتنطلق من الخصائص الهيكلية لهما بغية احداث تغييرات اساسية في هذه المعطيات والخصائص بهدف التوصل الى الاهداف المتوخاة من عملية التنمية المخططة .

٢٠ — يعد الاقتصاد الكويتي من ضمن مجموعة الاقتصاديات « النامية » . اذ بالرغم من الارتفاع النسبي لمتوسط دخل الفرد بسبب عائدات النفط المتزايدة ، نجد انه وفقا للمعايير الاخرى — العينية — الخاصة بتصنيف وترتيب الاقتصاديات المختلفة على اساس مستوى النشاط الاقتصادي السائد ، مثل : نصيب الفرد في المتوسط سنويا من استهلاك الحديد والصلب ، نصيب القطاع الصناعي في الناتج القومي والعمالة القومية والاعالة القومية ، نصيب الفرد في المتوسط سنويا من استهلاك الكهرباء للاغراض الانتاجية ، ... الخ ، يعد الاقتصاد الكويتي « اقتصادا متخلفا » .

٢١ — يعاني الاقتصاد الكويتي من ضيق القاعدة الانتاجية بدرجة كبيرة ، فالقطاع الزراعي شبه معدوم ، والقطاع الصناعي ما زال صغيرا نسبيا وتنحصر امكاناته في الصناعات البتروكيماوية وبعض صناعات مواد البناء والصناعات الصغيرة ، كما ان قطاع الخدمات لا زال في خطواته الاولى . وعليه ، تبقى التجارة المجال الرئيسي للنشاط الاقتصادي ، ويبقى النفط العمود الفقري للاقتصاد الكويتي والمصدر الاول للثروة والدخل .

(*) من خطاب السيد / رئيس الغرفة سالف الذكر .

(*) من خطاب رئيس الغرفة في افتتاح « ندوة دور الفوائض النفطية الانمائي والنقدي » الكويت : ٣٠ ابريل — ٢ مايو ١٩٧٤ .

(**) من خطاب السيد الوزير في « ندوة د. الفوائض النفطية الانمائي والنقدي » ، الكويت : ٣٠ ابريل — مايو ١٩٧٤ .

٢٢ — يعد الاقتصاد الكويتي اقتصادا مفتوحا تماما بمعنى انه يعتمد اعتمادا يكاد يكون كاملا على الاستيراد في سد جميع احتياجاته تقريبا . كما ان تمويل هذا الاستيراد يتم عن طريق عائدات النفط ، في حين ان الدخل الناجم عن القطاعات غير النفطية لا يكفي لتمويل الاستهلاك بمستواه الحالي . وتسجل الكويت اعلى معدل استيراد للفرد في العالم . وتؤدي هذه الطبيعة المفتوحة للاقتصاد الكويتي الى تعرضه الشديد لتقلبات الاسعار الخارجية ، وتأثره المباشر بهذه التقلبات . ولصغره النسبي ، ولصغر حجم معاملاته الخارجية نسبيا ، لا يستطيع الا ان يقبل السعر المطروح « كآخذ للسعر » . ومن ثم ، يضطر بسبب ضيق قاعدته الانتاجية الى استيراد التضخم السعري من الدول الصناعية الى السوق المحلية .

وتساعد طبيعة الاقتصاد الوطني وهيكل السوق المحلي على تفاقم هذه الظاهرة في صورة ارتفاع متزايد لاسعار التجزئة ، ومن ثم تعرض مستوى الرفاهية المادية الذي توصل اليه المواطن الكويتي للانخفاض .

٢٣ — « يمكن اعتبار السنوات ١٩٦٢/١٩٦٣ — ١٩٦٥/١٩٦٦ فترة انتقال من عهد الفورة العمرانية المنطلقة دون ضوابط قوية في شتى الاتجاهات الاجتماعية والاقتصادية الى فترة تتميز باستقرار في حركة الاقتصاد وعودة النمو الى خط طبيعي . كما تتميز ببروز نقاط الضعف في الاقتصاد وتضخم المشكلات الاجتماعية والاستثمارية التي لم تكن ذات وزن ثقيل خلال الفورة . .

وباتت الآن تتطلب حلولا ملحة وجذرية . وبالتالي فهي تمهد لعهد جديد يتمكن المجتمع فيه من ترسيخ انجازاته والتغلب على عدد من نواحي ضعفه ومن تنظيم نشاطه الانتاجي ضمن اطار التخطيط الاقتصادي والاجتماعي المتكامل والمتناسق » . (*)

٢٤ — ويمكن تعداد اهم نقاط القوة في الاقتصاد والمجتمع الكويتي فيما يلي :

١ . شخصية الشعب الكويتي والتي تتميز بسرعة اكتساب المهارة ، والحركية ، والقدرة على التكيف والتطور السريعين .

٢ . الثروة النفطية الهائلة وتراكم الفوائض النفطية ، وما ينبع ذلك من قدرة استثمارية فائقة .

٣ . القدرة على استقدام قوة عمل ضخمة ذات كفاءات متنوعة وملائمة لحاجات البلاد .

٤ . اقامة القسم الاكبر من البنى التحتية والتجهيزات الهيكلية استعدادا لانطلاقة انمائية جادة ومتجددة .

٥ . توافر اعماق انمائية واستثمارية شاسعة ، من العمق الخليجي ، فالعمق العربي ، فالعمق الافريقي ، فالعمق الاسلامي ، فعمق الدول النامية عموما ، ثم اخيرا العمق الدولي .

٦ . نظام سياسي مستقر ، ذا خط ديمقراطي في الداخل ، ووحدوي على الصعيد العربي ، وايجابي على المستوى الدولي .

٢٥ — ويقابل نقاط القوة هذه نقاط ضعف في تركيب المجتمع والاقتصاد ، لعل من اهمها ما يلي :

١ . خطر الاعتماد المفرط على مورد واحد وهو النفط والغاز الطبيعي . وهو مورد متناقص بمرور الوقت ، وزائل في النهاية .

٢ . خطر الاعتماد المستمر على استقدام قوة العمل الاساسية من الخارج .

٣ . تضخم الجهاز الحكومي تضخما كبيرا منذ عهد الفورة العمرانية .

(*) مجلس التخطيط ، خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية الخمسية الاولى ، : ص : ٣٠ — ٣١ .

٤ . المحدودية النسبية للطاقة الاستيعابية في الاقتصاد ، لعدم وجود قطاعات انتاجية غير نفطية ذات قيمة ، ولصغر السوق المحلية .

٥ . غياب سياسة تعليمية وتدريبية مناسبة لمتطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة في البلاد .

٦ . غياب سياسة سكانية — انتقالية — واضحة تتفق ومصلحة البلد الاقتصادية والاجتماعية والسياسية .

٧ . تسرب موارد مالية ضخمة الى الخارج للاعتماد الشديد على الاستيراد في سد حاجات الاقتصاد والمجتمع الاساسية ، وللميل الى توظيف المدخرات في الخارج لضيق القاعدة الانتاجية .

٨ . غياب سياسة مناسبة لربط واضح للوضع الاقتصادي والاجتماعي في « كويت ما بعد النفط ».

٩ . عدم توافر تصور واضح للوضع الاقتصادي والاجتماعي في « كويت ما بعد النفط » .

٢٦ — وفي ضوء هذه المحددات — الايجابية والسلبية — تم تصميم مشروع خطة التنمية الخمسية الاولى (١٩٦٨ — ١٩٧٢) على اساس هدف انمائي بعيد المدى وهو المحافظة على استمرار مستوى الدخل الفردي السائد والعمل على زيادته ، وذلك من خلال استراتيجية انمائية لخطط التنمية المرحلية ترتكز حول تنويع مصادر الدخل القومي . ولقد استهدفت الخطة الخمسية تحقيق معدل نمو في قيمة الناتج المحلي الاجمالي مقداره (٦ر٥ ٪) سنويا ، على اساس أن تساهم القطاعات غير النفطية بنسب متزايدة في تكوين هذا الناتج .

ولكن في ضوء التطورات الجذرية في قطاع النفط — من حيث الاسعار والانتاج — والزيادة الهامة في العائدات التي تولدت عن ذلك ، نجد أن المنجزات الفعلية تجاوزت اهداف الخطة وتوقعاتها . فالقيمة المضافة لقطاع النفط فاقت كثيرا ما كان متوقعا لها مما ادى الى هذا التجاوز على المستوى القومي . ولقد حدث هذا ، بينما لم تحقق القطاعات غير النفطية الاهداف المرسومة لها .

٢٧ — وبالرغم من أن الخطة لم تقرر رسميا الا انه يمكن القول ان فترة الخطة شهدت ما كان يتوقعه المخططون من تهيئة الاقتصاد والمجتمع لعملية تنويع الانتاج ، والانطلاق في عملية توسيع القاعدة الانتاجية على خط انمائي متزايد ومستمر . وفي نفس الوقت ، نجد ان مشروع الخطة قد احدث درجة معقولة من الوعي التخطيطي لدى كافة مستويات وقطاعات المجتمع .

٢٨ — ويمكن ان نتعرف على صورة عامة لما انجزه الاقتصاد والمجتمع خلال العشر سنوات الماضية ، والعامل الاساسي في هذه الانجازات من سرد لبعض بيانات النشاط الاقتصادي القومي . فمثلا ، نجد ان المعدل السنوي لنمو الناتج المحلي الاجمالي بلغ ، في المتوسط ٩٪ في الفترة ٦٢/٦٣ — ١٩٧٢/٧٣ ، كما بلغ هذا المعدل بالنسبة للناتج القومي الاجمالي ، ٥ر١٠٪ سنويا في الفترة نفسها . ولقد كانت المساهمة النسبية لقاع النفط في عملية تكوين الناتج المحلي الاجمالي ٦٣٪ ، في المتوسط . ولم يحدث تغير هيكلي ذا اهمية في الانصبة النسبية للقطاعات المختلفة في الناتج المحلي الاجمالي منذ عام ١٩٦٥/٦٦ . ولقد وصل الادخار القومي الى ٤٦٪ من الناتج القومي الصافي (الدخل القومي) في عام ١٩٧١/٧٢ ، بينما لم يبلغ التكوين الراسمالي الثابت الصافي سوى حوالي ٨٪ فقط (*) .

٢٩ — ولقد بلغ معدل النمو السكاني السنوي في المتوسط ٣ر١١٪ في الفترة ١٩٥٧ — ١٩٦١ ، ثم انخفض الى ٨ر٩ ٪ في الفترة ١٩٦١ — ١٩٦٥ ، ثم استمر في الانخفاض الى ٦ر٩٪ في الفترة ١٩٦٥ — ١٩٧٠ ، والى ٥ر٧٪ خلال الفترة ١٩٧٠ — ١٩٧٣ . وفي عام ١٩٧٣ ، بلغ الكويتيون ٣٨٠ر٠٠٠ نسمة من مجموع كلي للسكان قدر بحوالي ٩٢٠ر٠٠٠ ، اي بنسبة ٣ر٤١ ٪ . وفي عام ١٩٧٠ ، بلغت نسبة الايدي العاملة الى مجموع السكان حوالي ٣٣ ٪ . ولقد امتص قطاع الخدمات أكبر نسبة من قوة العمل ، حيث بلغت تلك النسبة حوالي ٤٥ ٪ . بينما لم يسهم قطاع النفط الا بحوالي ٣ ٪ فقط . ويلي الخدمات ،قطاعات التشييد ، فالتجارة ، فالصناعة (٤ر١٤٪ ، ١ر١٤٪ ، ٧ر١٣٪ ، على الترتيب) .

٣٠ — وفي عام ١٩٧٢/٧٣ ، على اساس مجموع كلي للسكان يقدر بحوالي ٩٢٠ر٠٠٠ نسمة ، وناتج قومي صافي (دخل قومي) يقدر بحوالي ١١٨٦ مليون دينار ، نجد ان متوسط دخل الفرد بلغ حوالي

(*) هذه البيانات بالاسعار الجارية .

١٢٨٩ دينار ، وهو من اعلى متوسطات الدخول الفردية في العالم .

٣١ — من هذه البيانات ، يتضح لنا الاهمية النسبية القصوى لقطاع النفط في عملية تكوين ونمو الناتج المحلي الاجمالي . كما يتبين لنا ايضا الحجم النسبي الكبير للامكانيات الاستثمارية المتاحة . اذ لم يتعد التكوين الرأسمالي الثابت حتى الآن حوالي سدس المدخرات الفعلية . وهذه الحقائق تعكس بدورها الحقيقة الواضحة وهي عدم التوازن الشديد بين القدرة الانتاجية لعوامل الانتاج المحلية ، باستثناء النفط ، وبين مستوى الموارد المستهلكة او المدخرة .

وهذه الحقيقة تشير الى ضرورة توخي استراتيجية انمائية تؤسس على الاستقلال عن عائدات النفط كعامل من عوامل الانتاج في الامد الطويل . وهذا يعني ان تكون سياسة تنويع الانتاج جوهر هذه الاستراتيجية . وتعكس بيانات الايدي العاملة قطاعيا ، ضآلة مساهمة قطاع النفط — لاتباع هذا القطاع فنا انتاجيا كثيف رأس المال . كما تشير هذه البيانات الى الاهمية النسبية لقطاع الخدمات ، والــــى الضيق الشديد للقاعدة الانتاجية في القطاعات السلعية — الزراعة والصناعة — في هذا الخصوص .

(٤) المنطلق المنهجي

٣٢ — البعد الانمائي : يتمثل هذا البعد كاساس لاستراتيجية طويلة المدى في صناعة الانسان القادر على صنع الرخاء في المستقبل في « كويت ما بعد النفط » .

٣٣ — وتتطلب عملية تحقيق هذه الغاية ان تتاسس السياسة الاقتصادية والاجتماعية للدولة في المدى البعيد على السعي في تحقيق الاهداف الانمائية التالية :

١ . استمرار رفع مستوى معيشة المواطن الكويتي ، وتأمين حدود دنيا مناسبة من الرفاهية له .

٢ . تحويل الاقتصاد الكويتي من اقتصاد ذي مورد واحد الى اقتصاد ذي موارد انتاجية متعددة ومتنوعة .

٣ . تنمية عوامل الانتاج المحلية — بجانب النفط — لكي تفي باحتياجات التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستمرة والمتوازنة والمتجددة ، وعلى الاخص خلق وتنمية طاقات بشرية متخصصة ذات كفاءات علمية وريادية وفنية مناسبة .

٤ . احداث التكامل الاقتصادي العربي ، كاساس لتحقيق الوحدة الاقتصادية العربية ، في اطر من التنمية الجادة والمتجددة .

٥ . رسم سياسة مناسبة لربط الدخول بالانتاجية من ناحية ، وبالاسعار من ناحية اخرى ، وتصميم سياسة سكانية انتقائية منفتحة .

٣٤ — البعد الاستراتيجي : وينبثق من حقيقة الموقف والذي يتلخص في محاولة احداث التنمية الاقتصادية والاجتماعية في ظل مستوى معيشي مرتفع نسبيا ، وطاقة استيعابية محدودة نسبيا ، وفائض استثماري متزايد نسبيا ، وندرة في الكفاءات والمهارات الريادية والفنية الكويتية . وعليه يستند هذا البعد على العناصر التالية :

١ . تنويع الانتاج محليا ، وامتداده خليجيا وعربيا ودوليا .

٢ . تنمية الكفاءات والمهارات الريادية والفنية .

٣ . التصنيع والتنمية الزراعية كمصب لعملية التوازن القطاعي المنشود .

٤ . اتباع فن انتاجي كثيف رأس المال نسبيا .

٥ . تعاون وثيق وتنموي بين القطاع الخاص والمشترك والعام .

٣٥ — البعد الزمني : ينطوي عملية التنمية المطلوبة زمنيا على مستويين : مستوى بعيد المدى ، ومستوى قصير المدى ، ويتمثل المستوى الاول في تصور طويل الأجل ، مدته ربع قرن ، من عام ١٩٧٦/٧٥ الى عام ٢٠٠٠/١٩٩٩ . ويتمثل المستوى الثاني في خطط مرحلية ، مدة منها خمس سنوات ، وتشكل الخطة

الخمسية القادمة الحلقة او المرحلة الاولى ، (١٩٧٦/٧٥ — ١٩٨٠/٧٩) ، من المراحل الخمس لهذا التصور .

٣٦ — تشكل عناصر السياسة الاقتصادية والاجتماعية ، المحددة في البند (٣٣) الاهداف النوعية للتصور طويل الاجل (١٩٧٥ — ٢٠٠٠) ، وهي : رفع مستوى معيشة المواطن ، تنويع الانتاج ، تنمية عوامل الانتاج ، احداث التكامل الاقتصادي العربي ، ورسم سياسات دخول واسعار وسكان مناسبة .

كما ترتبط تفاصيل الخطة الخمسية القادمة (١٩٧٥ — ١٩٨٠) ، موضوعيا وعضويا ، بدرجة مساهمتها — كميا وعينيا — في تحقيق هذه الاهداف ، حيث تمثل هذه الخطة الحلقة الاولى من التصور طويـــل الاجل .

٣٧ — ولكي يمكن تصميم الخطط المرحلية تصميما كميا مفصلا قابلا للتطبيق والتنفيذ عمليا ، يتعين ترجمة الاهداف النوعية للتصور طويل الاجل الى تصور كمي مستهدف . وبالطبع ، لا يمكن اعتبار اي اهداف كمية طويلة المدى .. اهدافا تتوافر فيها الدقة المتناهية ، ولا تقبل التغيير او التبديل ، ومن ثم تنفذ بطريقة حرفية وآلية . بل يجب أن ينظر اليها على انها تصور مبدئي للسياسات التي تحاول أن تعبر عنها ، خاضع دائما لاعادة البحث والتمحيص والمراجعة المستمرة لكي يوائم ويتكيف مع الظروف المتغيرة والمستجدة . وعليه ، يتعين أن يكون التعبير الكمي لهذه السياسات على قدر كبير من المرونة ، ويمثل فقط دليلا لاتجاه العمل المطلوب لتنفيذ هذه السياسات .

٣٨ — وعلى ذلك ، اذا اخذنا سنة ١٩٧١/٧٠ كسنة اساس باعتبارها سنة عادية نسبيا ، ومتوافر لدينا بيانات احصائية عنها على درجة معقولة من التفصيل ، فاننا يمكن أن نحدد الهدف العام للتصور طويل الاجل (١٩٧٥ — ٢٠٠٠) بانه : مضاعفة متوسط دخل الفرد في سنة الاساس (١٩٧١/٧٠) ، والذي بلغ حوالي ١١٥٦ دينار ، في السنة النهائية للتصور ١٩٩٩ / ٢٠٠٠ ، باسعار سنة الأساس ، أو باستبعاد قطاع النفط ، الحفاظ على متوسط دخل الفرد في سنة الاساس باسعار هذه السنة .

٣٩ — وبعد هذا التحديد يمكننا تفصيل النموذج الانمائي طويل الاجل بمكوناته من معدلات نمـــو سكاني متوقعة ، ومعدلات نمو في الناتج القومي الصافي مخططة على اساس توزيع زمني على الخطط المرحلية الخمسية ، وعلى اساس توزيع قطاعي لمعاملات راس مال / انتاج ، وراس مال / عمل مقدرة ، وفي ضوء التنويع الانتاجي المستهدف ، وتنمية الكفاءات الريادية والفنية المتوخاة . وبصفة عامة يمكننا القول ان التركيز سيكون بالنسبة للخطط المرحلية على الاهداف الكمية المبينة . وستكون الخطوط الكمية العريضة لسياسة التنويع كما يلي :

أ — بافتراض وجود قطاع النفط في تفصيل التصور ، سيكون هدف التنويع هو التوصل في السنة النهائية (٢٠٠٠/١٩٩٩) الى مساهمات نسبية في الناتج المحلي الاجمالي بقطاعات النفط ، والصناعة ، والزراعة ، والخدمات (بما في ذلك التجارة والمال ، والنقل والمواصلات) ، هي على الترتيب : ٣٠٪ ، ٢٥٪ ، ١٠٪ ، ٣٥٪ (*) .

ب — بافتراض استبعاد قطاع النفط في تفصيل التصور ، سيكون هدف التنويع هو التوصل في السنة النهائية ٢٠٠٠/١٩٩٩ الى مساهمات نسبية في الناتج المحلي الاجمالي لقطاعات : الزراعة : والصناعة، والتجارة (والنقل والمواصلات والمال) ، والخدمات (**) ، هي على التوالي : ١٥٪ ، ٣٥ ٪ ، ٢٥٪ ، ٢٥٪ ..

هذا ، مع الاخذ في الاعتبار الاهمية الاستراتيجية لعنصر التكامل الاقتصادي العربي ، في صورة مشروعات مشتركة — وبالاخص في المجال الزراعي ، على ان يكون للقطاع المشترك دورا رياديا في تنفيذها .

٤٠ — البعد الاستيعابي : وينصب هذا البعد على مشكلة محدودية الطاقة الاستيعابية ، ومن ثم الضيق النسبي للقاعدة الانتاجية في الاقتصاد الكويتي ، في ظل توافر فوائض نفطية استثمارية متزايدة .

(*) يفترض أن قطاع التشييد موزع وظيفيا على القطاعات المذكورة . كما يشمل قطاع الصناعـــة الكهرباء والغاز والماء .

(**) بالنسبة لقطاع التشييد ، ارجع الى الهامش السابق .

ويتمثل هذا البعد في عدة اعماق ترتب حسب الاهمية تنازليا كما يلي : العمق الخليجي ، والعمق العربي ، والعمق الافريقي ، والعمق الاسلامي ، والعمق النامي ، والعمق الدولي . ونعني اساسا بهذا البعد — باعماقه الست — ان يصمم التصور طويل الاجل والخطط الخمسية المرحلية في ضوء هذه الطاقة الاستيعابية الشاسعة . ويترجم هذا العنصر الاستراتيجي في صورة مشروعات انمائية مشتركة مدروسة من كافة النواحي الفنية والاقتصادية والادارية والتمويلية ، وتضمن كجزء اساسي في الخطط المرحلية . ولعل تجربة الاتفاقات الثنائية ، وصندوق الكويت للتنمية الاقتصادية لبداية مشجعة على هذا الطريق .

٤١ — واذا ما نظرنا الى هذه الاعماق الاستيعابية بصفة عامة ، وللتكامل الاقتصادي العربي التنموي بصفة خاصة ، فان مشكلة الفوائض ستتحول الى عملية ادارية بحتة ، وستتلاشى مشكلة محدودية الطاقة الاستيعابية تماما . وستصبح القضية عملية تنظيم وتوزيع المتاح من الموارد المالية على عدة مجالات استثمارية ، تتطلب بالضرورة — لكثرتها النسبية — اتباع سياسة انتقائية بين المشروعات الانمائية على اساس الجدوى الاقتصادية ، والربحية ، وسلامة الاستثمار ، الى آخر معايير المشروعات . والباب مفتوح تماما في مجالات الزراعة والصناعة والنقل والمواصلات والخدمات عموما .

ثانيا : اساسيات الخطة

(١) الاساس النظري :

٤٢ — تستند عملية تصميم الخطة الخمسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية المقبلة على تصور طويل الاجل حول المعالم الرئيسية لعملية التنمية خلال الخمس وعشرين سنة القادمة ، وفقا لنموذج انمائي طويل الاجل عن الفترة نفسها . كما تعتمد هذه الخطة على خبرة تخطيط فعلية منذ انشاء مجلس التخطيط في اغسطس عام ١٩٦٢ ، بصفة عامة ، ومنذ تصميم اول وثيقة تخطيطية من قبل المجلس ، وهي الخطة الخمسية الاولى (٦٧/١٩٦٨ — ٧١ / ١٩٧٢) . كما تخدم عملية التصميم دراسات هامة منها دراسة المخطط الهيكلي ، ودراسة التشابك الاقتصادي ، ودراسة اثر العلاوة الاجتماعية وتعديل الرواتب والاجور (١٩٧٢/١٩٧١) ، ودراسة القطاع المشترك ، ودراسة مشكلة الغلاء .

٤٣ — تبنى تفاصيل الخطة على اساس نموذج توزيعي يبين كيفية التوصل الى الاهداف الكلية والقطاعية المرغوب في التوصل اليها ، ويحدد المعاملات الفنية المختلفة التي استندت عليها عملية تحديد دور كل قطاع ومكوناته في تحقيق الاهداف الكمية المنشودة . وينبثق عن هذه العملية ، كجزء اساسي من الخطة ، الاهداف الكمية والعينية التفصيلية المتوقع تحقيقها في نهاية البعد الزمني للخطة .

(٢) الاساس الزمني :

٤٤ — تغطي الخطة فترة الخمس سنوات من ١٩٧٦/٧٥ الى ١٩٨٠/٧٩ . وتشكل هذه الفترة الخمسية ، كما بينا ، المرحلة الاولى من التصور طويل الاجل (١٩٧٦/٧٥ — ١٩٩٩/٢٠٠٠) . وتستند ، بالتالي ، تفاصيل الخطة — من اطار عام وخطط قطاعية وسياسات واجراءات تنفيذية وتقويمية — على الخصائص الاساسية لهذا التصور .

٤٥ — بأخذ سنة ١٩٧١/٧٠ ، كسنة اساس ، للاسباب نفسها التي اخترنا وفقا لها هذه السنة كاساس للتصور طويل الاجل ، يمكن اعتبار الانجازات الفعلية في الفترة من ١٩٧٢/٧١ الى ١٩٧٥/٧٤ على انها مؤشر لامكانيات الاقتصاد الكويتي الواقعة فعلا . ولكننا لا نفترض استمرارها بنفس قـــوة الدفع ، والدرجة ، بالنسبة لقطاع النفط . وعلى ذلك ستؤخذ هذه الانجازات الواقعة فعلا كعامل مساعد في تحقيق الاهداف النوعية والكمية طويلة الاجل . مع مراعاة ضرورة القيام باجراء اي تعديلات تتطلبها عملية تنفيذ الخطة ، في ضوء البيانات الاحصائية التي ستتوافر فيما بعد عن فترة الاربع سنوات موضع العرض .

(٣) الاساس الهدفي :

٤٦ — تنبثق الاهداف الكيفية للخطة ، منطقيا ، من اهداف التصور طويل الاجل ، بوصفها المرحلة

الاولى منه . وعليه ، تشمل اهداف الخطة — نوعيا — على السعي في المساهمة في تحقيق :

١ . مستوى معيشي مناسب للمواطن .

٢ . تنويع القاعدة الانتاجية الاقتصاد .

٣ . تنمية عوامل الانتاج المحلية .

٤ . احداث التكامل الاقتصادي التنموي العربي .

٥ . رسم سياسات للدخول والاسعار والسكان .

٤٧ — وتحدد الاهداف الكمية — ابتداء — من الهدف الكمي العام للتصور طويل الاجل ، وهو مضاعفة متوسط دخل الفرد في وجود النفط ، او المحافظة على متوسط دخل الفرد المحقق في سنة الاساس باستبعاد النفط . وفي كل حالة من هاتين الحالتين البديلتين ، ستحدد مسالة مساهمة الخطة الخمسية في عملية تحقيق هدف تنويع الانتاج قطاعيا ، كما حدد كميا في التصور طويل الاجل .

٤٨ — وبافتراض معدل نمو في متوسط دخل الفرد مقداره (٤٪) سنويا في المتوسط ، باسعار سنة الاساس ، وبافتراض معدل نمو سكاني سنوي في المتوسط مقداره (٥ر٧٪) — اي افتراض استمرار سريان المعدل السائد فعلا ، خلال سنوات الخطة — يمكننا ان نحدد مستوى الناتج القومي الصافي ، وبالتالي الناتج القومي الاجمالي ، والمتوقع خلال كل سنة من سنوات الخطة(*) . بعد ذلك ، وعلى اساس معاملات فنية خاصة براس المال والعمل ، تفترض اجراء بعض التغييرات الهيكلية المرغوب فيها ، يمكن اجراء تحديد مبدئي للمساهمات النسبية القطاعية ، كما يمكن تحديد حجم الاستثمارات والعمالة المطلوبة لتحقيق هذه الاهداف المتوقعة .

٤٩ — ويشكل هذا التمرين التخطيطي ... الاساس لنموذج تجميعي تقريبي مبسط لاتجاهات العملية الانتاجية خلال البعد الزمني للخطة . ومن هذا النموذج ، يتحدد الاطار العام لعملية التنمية خلال الخطة. ومن هذا الاطار التمهيدي ، يمكن تحديد اهداف كمية — عينية — وفقا للمعاملات الفنية المختلفة التي تحكم العملية الانتاجية في كل نشاط انتاجي . بعد ذلك ، تقابل هذه البيانات ، بما سياتي الى مجلس التخطيط من اهداف كمية عينية من القطاعات المسؤولة عن التخطيط في شتى الانشطة الاقتصادية . وتمثل البيانات الاخيرة ، في الواقع ، الاساس الاكثر دقة للتصميم النهائي للخطة العامة وللخطط القطاعية . ولا يعدو الاطار العام التمهيدي سوى مرشد تقريبي ومبدئي فقط ، يهدف بالاساس مساعدة الاجهزة الفنية التخطيطية على القيام بواجباتها التخطيطية . وفي النهاية ، يقوم المجلس باجراء الترتيب والتناسق بين الخطط التفصيلية المختلفة ، للتوصل الى خطة عامة متناسقة — من حيث الاهداف والوسائل والسياسات والاجراءات .

(٤) الاساس القطاعي :

٥٠ — انطلاقا من مبدا الحرية الاقتصادية المقيدة بالوظيفة الاجتماعية ، وبتحقيق هدف التنمية الاقتصادية ، ستعكس الخطة ، وبصورة كمية ، هذا المبدا عن طريق تبيان حدود القطاعات الثلاث : الخاص ، والعام ، والمشترك . وبصفة عامة ، يتولى القطاع العام مشروعات المنافع والمرافق العامة — كالماء والكهرباء والطرق والمطارات والمدارس والمستشفيات ، الخ . ويتولى القطاع الخاص المشروعات الصناعية ، والزراعية والتجارية والمشروعات الخدمية التي لا تدخل في نطاق المرافق العامة . أما القطاع المشترك ، فيتولى المشروعات الانتاجية الكبيرة — والتي قد يحجم عن القيام بها القطاع الخاص — ويمثل هذا القطاع ركنا مؤسسا وتنفيذيا اساسيا في تصميم وتنفيذ خطة التنمية القادمة . بالطبع ، ستكون خطط القطاعين الخاص والمشترك في صورة توجيهات ، وليست أوامر ملزمة . وانما من خلال الحفز والتشجيع ، سيعمل المشروع على جذب القطاعين ليسيرا مع توجيهات الخطة وتوقعاتها .

(*) في حالة البديل الخاص باستبعاد قطاع النفط ، سيتبع نفس المنطق . الاختلاف الاساسي سيكون استبعاد النفط من عملية حساب متوسط دخل الفرد في سنة الاساس ، ثم افتراض معدلات نمو في متوسط دخل الفرد المعدل ، بهدف التوصل الى مستوى دخل الفرد الاصلي في نهاية التصور .

٥١ — ستحدد الخطة دور القطاعات الانتاجية المختلفة من خلال خطط قطاعيه صناعيه وزراعيه ونقل ومواصلات ، وخطط خدمات ، الخ . ويحدد في هذه الخطط المساهمة المتوقعة من القطاع في المتغيرات الكلية — بصفة مبدئية — ، ثم الاهداف العينية التفصيلية ، والوسائل الكفيلة بتحقيق هذه الاهداف من راس مال ، ومواد خام ، وايدي عاملة ، الخ . كما ستبين هذه الخطط الاستراتيجية المتبعة ، والفـــن الانتاجي المستهدف ، ثم التغيير الهيكلي المرجو تحقيقه .

٥٢ — وعلى عكس الخطط الانمائية التقليدية ، سيتم التصميم النهائي للخطة — تمشيا مع اهدافها الأساسية والاستراتيجية الانمائية طويلة الاجل — على اساس تقسيمها الى شقين متكاملين جغرافيا — قسم محلي ، يشتمل على مكونات العملية الانمائية في داخل الاقتصاد الكويتي ، وقسم خارجي ، يتضمن الاعماق الاستيعابية الخليجية ، والعربية ، والافريقية ، والاسلامية ، والنامية ، والدولية . ويتم ذلك على اساس من دراسة تفصيلية للتشابك الاقتصادي للقطاعات والانشطة الانتاجية المختلفة في المستويين المحلـى والخارجي ، تهدف الى اكفا استغلال ممكن للموارد الانتاجية ، والى السعي في المساهمة في تحقيق الهدف طويل الاجل . وهو احداث التكامل الاقتصادي التنموي العربي ، وايجاد فرص استثمارية مجزية للفائض من التنمية العربية في الإعماق الإستيعابية الإخري .

(٥) الاساس التصنيعي

٥٣ — ينطلق الجانب التصنيعي للخطة من الهدف الاستراتيجي العام وهو تنويع الانتاج ، وتوسيع القاعدة الإنتاجية للإقتصاد . وينقسم الجانب التصنيعي للخطة الى قسمين : محلي ، يهتم بتنمية القطاع الصناعي الكويتي ، وخارجي ، يعطي لهذا القطاع امتدادا وعمقا خليجيا وعربيا وافريقيا واسلاميا ، الخ . وترتكز استراتيجية التصنيع ، بجانب توافر فرص للاستثمارات ، على الاثار غير المباشرة لهذا النشاط الانساني المتقدم من تطور في المعرفة الفنية ، وتوسع في الخدمات المختلفة ، وزيادة في اكتساب الخبرات والمهارات ، الخ .

٥٤ — وترتكز الخطة الصناعية على العناصر التالية :

١ استغلال اكبر للطاقة الانتاجية للصناعات القائمة .

٢ توسيع الصناعات القائمة ورفع انتاجيتها .

٣ استكمال الصناعات التي بديء في تنفيذها فعلا ، أو تنفيذ الصناعات التي استكملت دراستها .

٤ اقامة صناعات جديدة على اساس تكاملها مع الصناعات القائمة ، وتناسبها مع ظروف السوق المحلية والخليجية والعربية ، وتلاؤمها مع الموارد الانتاجية المختلفة المتاحة .

٥ توفير البيئة الصناعية الصحية والملائمة لدفع عجلة التنمية في هذا النشاط ، مثل انشاء جهاز لدراسة الصناعية ، انشاء مراكز للتدريب ، الخ .

٦ المساهمة في توسيع صناعات قائمة وصناعات تحت التنفيذ وفي اقامة صناعات جديدة في الدول الخليجية والعربية والافريقية والاسلامية والنامية ، ثم في بقية دول العالم ، بشرط ضمان عائد مجزي للاستثمارات ، وبشرط تكاملها مع التنمية الصناعية المحلية .

٥٥ — يتم اختيار المشروعات الجديدة على اساس عدد من المعايير منها الربحية ، وفرص العمل الجديدة ، واستخدام الموارد والقدرات المحلية وتوافر امكانيات تسويقية كافية — على أساس من احلال للواردات وتشجيع الصادرات — الى اخر هذه المعايير المتعارف والمتفق عليها .

٥٦ — وبصفة عامة ، يمكن القول أن فرص الاستثمار في القطاع الصناعي — محليا وخارجيا — تتركز في نوعين رئيسيين : الصناعات البتروكيماوية — والصناعات الاخرى التي تشكل الطاقة الحرارية نسبة كبيرة في تكلفتها مثل صناعة الالمونيوم ، ثم بعض الصناعات التي يمكن أن تحل مكان بعض السلع التي تستورد — بكميات مناسبة — من الخارج : تعليب الاسماك ، الدهون والزيوت النباتية ، دبغ الجلود وصنع الاحذية والمنتجات الجلدية ، منتجات الجوت ، الزجاج بكافة انواعه المنزلية .

(٦) الاساس الزراعي

٥٧ — يعد القطاع الزراعي في الكويت قطاعا ثانويا ومحدودا ويرجع ذلك الى :
١ عدم توفر التربة الصالحة للزراعة ، وانجذاب رأس المال المحلي الى قطاعات اخرى ذات عائد اعلى واسرع .

٢ عدم الاخذ بالاساليب العلمية الحديثة في زراعة الاراضي للسبب السابق ، ولعدم توافر أجهزة فنية كافية لتقديم الارشاد الفني والتسهيلات المختلفة .

٥٨ — وتنطلق خطة التنمية الزراعية من نفس منطلق خطة التصنيع وهو تنويع الانتاج ، وتوسيع الطاقة الانتاجية للاقتصاد . وعليه ترتكز الخطة الزراعية على العناصر التالية :

١ تشجيع القطاع الخاص عن طريق قيام الحكومة بتذليل الصعوبات التي تجابه التنمية الزراعية ، وذلك من طريق :

هـ — اجراء مسح شامل للاراضي الزراعية لاستصلاح ما يمكن اصلاحه .
ا — انشاء المزارع والمداجن لرفع مستوى الانتاج النباتي والحيواني طبقا لاحدث الاساليب العلمية .
ب — ايجاد دائرة فعالة للابحاث الزراعية والارشاد الزراعي .
جـ — التوسع في التجارب والاستقصاءات في حقلي الزراعة النباتية والثروة الحيوانية .
د — توفير الايدي العاملة الماهرة .
٢ تشجيع القطاع الخاص والمشترك للقيام بمشروعات انتاجية رئيسية مثل :
ا اقامة مشروعات لتامين اللحوم والدواجن .
ب — اقامة مشروعات لتامين الاستهلاك المحلي من الحليب الطازج .
جـ — اقامة مشروعات لتامين العلف اللازم للحيوانات محليا .
٣ القيام بمشروعات زراعية مشتركة للدول الخليجية والعربية والافريقية لتامين السلع الزراعية محليا .
٤ قيام الحكومة بانشاء محطة تحلية ذات سعة تقديرية مناسبة ، وتذليل العقبات أمام مد مياه شط العرب الى الكويت .

٥٩ — وبالطبع ، ينطبق على المشروعات الزراعية المختارة نفس معايير الجدوى الاقتصادية التي اشرنا الى بعضها عند مناقشتنا للمشروعات الصناعية ، من ربحية ، واحلال للواردات ، واستخدام لموارد محلية او خليجية او عربية ، الخ .

(٧) الاساس الخدمي

٦٠ — انطلاقا من مبدأ التنويع ، وتدعيما لقطاعات الخدمات القائمة فعلا ، وبجانب تنمية هذه القطاعات بمعدل يتناسب والتنمية المقترح احداثها في بقية قطاعات الاقتصاد الوطني ، تقترح الخطة اتجاهات جديدة في هذه المجالات ، وتدعيما لاتجاهات قائمة ، من ذلك :

١ تنمية الخدمات النقدية والمالية والتامينية ، بحيث تصبح الكويت سوقا نقديا وماليا وتامينيا لمنطقة دول الخليج بصفة خاصة ، والدول العربية والنامية على وجه العموم .

٢ تنمية خدمات الترانزيت واعادة التصدير وذلك على اساس تحويل الكويت الى منطقة حرة تدخلها السلع وتخرج منها دون اي قيد جمركي ، باستثناء تلك المفروضة بقصد حماية الانتاج الوطني .

٣ انشاء صناعات تجميعية واعادة تصديرها ، خاصة الى البلدان النامية .

٤ تقديم وتنمية خدمات الملاحة البحرية ، وذلك بتوفير خدمات الملاحة البحرية لمنطقة الخليج ولبعض بلدان افريقيا وآسيا عن طريق بناء اسطول ملاحي بحري كمشروع خليجي او عربي مشترك .

٥ تنمية الخدمات الاجتماعية ، وذلك بتطوير التعليم بجميع مراحله وانواعه ليتمشى مع متطلبات التنمية محليا وخليجيا ، وتطوير الخدمات الصحية لتتناسب واحتياجات المواطن الكويتي والمواطن الخليجي .

(٨) الاساس التنفيذي

٦١ — يشمل الخطة الخطوط العريضة والاتجاهات العامة للسياسات التفصيلية التي تحكم عملية التنفيذ في القطاعات الاساسية المختلفة ، وتترك عملية تحديد كل سياسة تشريعيا وتنفيذيا واجرائيا الى القطاع الحكومي الذي يشرف على القطاع أو النشاط الانتاجي موضع السياسة . وتمثل عملية وضع السياسات والاجراءات التنفيذية المناسبة عنصرا جوهريا في نجاح الخطة ، وامكانية تحقيق اهدافها .

٦٢ — وهذا المنهج واضح بالنسبة للقطاع العام . اما القطاع الخاص ، فالوضع يختلف بالنسبة له . فالتوقعات الانمائية لهذا القطاع تعد على اساس ما يمكن للقطاع القيام به من مشروعات تتمشى مع الاهداف المتوخاة من خطة التنمية . ومن ثم ، فدور الخطة بالنسبة للقطاع الخاص لا يتخذ صفة الالزام ، وانما يعد دورا ارشاديا وتوجيهيا . وهنا ، يكون الهدف من السياسات التنفيذية هو خلق الحوافز والروادع بالنسبة للنشاط الانتاجي الذي يمارسه القطاع الخاص حتى يمكن ان يتمشى مع ما تهدف اليه خطة التنمية ، بقدر الامكان ، ومن هذه السياسات : السياسة الاسكانية ، والسياسة المالية ، والسياسة النقدية ، والسياسة التجارية .

(٩) الاساس التقويمي :

٦٣ — وهذا الاساس ينصب على ضرورة واهمية المراجعة والمتابعة والتقويم الدوري لعملية تنفيذ الخطة . وهنا ، تصبح نوعية وكفاءة وشمولية نظام جمع البيانات ذات اهمية قصوى . واساسا ، تقويم الخطة — مرحليا أو نهائيا — يعني مقابلة القيم المخططة بالقيم المحققة للمتغيرات موضع التخطيط ، اي مقابلة الاهداف بالمنجزات ، ثم تحليل الاختلافات بين النوعين من البيانات ، والبحث عن اسبابها ، ثم تقدير اثار المجهود التخطيطي بصفة عامة على الوضع الاقتصادي ، واجراء اي تعديلات تتطلبها الظروف المتغيرة فيما تبقى من الخطة ، او اخذها في الحسبان ، عند انتهاء في التنفيذ الخطة المرحلة التالية .

(١٠) الاساس التشريعي :

٦٤ — الرأي الذي يحوز اتفاقا واسعا ، واستنادا الى تجربة الخطة الخمسية الاولى ،هو ان يوصي مجلس التخطيط بأن يتم اعتماد الخطة بمرسوم أميري ، بعد أن تعرض على مجلس الأمة على شكل خطاب اميري استثنائي على ان يتم اعداد ميزانية انمائية لفترة السنوات الخمس للخطة ، واقرارها دفعة واحدة من قبل مجلس الامة ، وتصدر بقانون وتكون الاداة التنفيذية لحصة القطاع الحكومي في خطة التنمية . ولقد اجاز الدستور ، كما ذكرنا في المنطلق الدستوري ، وضع ميزانيات انمائية لاكثر من سنة .

خاتمـــة .

٦٥ — لسنا في حاجة الى تأكيد أن هذه الخطة تعد ، حقيقة ، أول خطة عربية تصمم — فلسفياومنهجيا واستراتيجيا وفنيا — على اساس السعي نحو تحقيق الوحدة الاقتصادية العربية كسياسة مرسومة ومباشرة ومعتمدة . وبقدر ما تثيره هذه الخطة من اهتمام لدى المواطن الكويتي والمواطن العربي ، بقدر ما سيكون نجاحها في تحقيق ما احتوته من أهداف . وهنا ، يبرز دور جهاز الاعلام — محليا وعربيا — في التعريف بالخطة وتقديمها الى المواطن الكويتي والعربي .

٦٦ — ونود اخيرا ان نشير الى ان اي عمل تخطيطي ، يحتوي ، بالضرورة على قدر من الطموح. وهذا العمل سيكون طموحا . ولكنه ، في اعتقادنا ، لا يعد طموحا اكثر من ثقتنا في قدرة الشعب الكويتي على استمرار تحقيق التقدم ، وليس طموحا اكثر مما تتيحه امكانيات الاقتصاد الكويتي المادية والبشرية المتاحة والمحتملة ، واخيرا ليس طموحا بالمقارنة بمتطلبات البلد الانمائية وباحتياجات الانسان الكويتي المتزايدة ، خاصة في عصر ما بعد النفط . ويعتمد نجاح هذا العمل ، بالاساس ، على تصميم وايمان وشجاعة من قبل كل فرد كويتي ، ومن قبل كل مؤسسة من مؤسسات المجتمع الكويتي — تصميم على استمرار التقدم ، وايمان به ، وشجاعة على بذل ما قد تتطلبه من جهد وتضحيات .

المراجع الاساسية

أولا : المراجع العامـــة

1— Bhagwate, J. & Eckaus, R., **Development and Planning,** (London: Allen & Unwin, 1972).
2— Ghazali, El-, A., **Planning for Economic Development-Methodology, Strategy & Effectiveness** (Cairo Modern Bookshop, 1972).
3— Lewis, A., **Development Planning,** (London: Allen & Unwin, 1966).
4— Robinson, J., **Planning and Forecasting Techniques,** (London: Weidenfeld & Nicolson, 1972).
5— Thirwall, A., **Growth and Development,** (London: MacMillan, 1972).
6— Todaro, M. **Development Planning,** (East Africa: Oxford University Press, 1971).

ثانيا : المراجع الخاصة بالتجربة الكويتيـــة

١ ــ البنك المركزي ، التقرير السنوي ، اعداد مختلفة ، (الكويت : البنك المركزي ، سنوات مختلفة) .

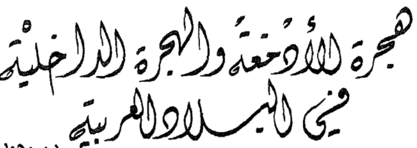
٢ ــ مجلس التخطيط ، خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية الخمسية الاولى ، ١٩٦٧/١٩٦٨ ــ ١٩٧١ / ١٩٧٢ ، (الكويت : مجلس التخطيط) .

٣ ــ مجلس التخطيط ، خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية الخمسية الاولـــى ، ١٩٦٧/١٩٦٨ ــ ١٩٧١/١٩٧٢ ــ الخطط القطاعية ، (الكويت مجلس التخطيط ، ١٩٦٨) .

٤ ــ مجلس التخطيط ، الادارة الاقتصادية ، الاقتصاد الكويتي ، اعداد مختلفة ، (الكويت : مجلس التخطيط ، سنوات مختلفة) .

ــ مجلس التخطيط ، الادارة المركزية للاحصاء ، المجموعة الاحصائية السنوية ، اعداد مختلفة ، (الكويت : مجلس التخطيط ، سنوات مختلفة) .

6— I.B.R.D., **The Economic Development of Kuwait,** (Baltimore: John Hopkins University Press, 1965).
7— Mallakh, El-, R., **Economic Development and Regional Cooperation: Kuwtit,** (Chicago : The University of Chicago Press, 1968).
8— Planning Board, Colin Buchanan & Partners, **Studies for the State of Kuwait and Master Plan for the Urban Areas,** Various Technical Papers, (Kuwait: Planning Board, 1969-1972).
9— Planning Board, The Economist Intelligence Unit Ltd., **Assessment of Joint Sector Operations in Kuwait,** Various Volumes, (Kuwait: Planning Board, 1972-1974).
10— Planning Board, Miner & Associates, **Draft Final Report: Construction and Analysis of an Input-Output Model for The State of Kuwait,** (Kuwait: Planning Board, 1974).
11— Planning Board, Stanford Research Institute, **Social and Economic Impacts of the Kuwait Government Compensation Increase of 1971-1972 and Recommended Compensation Policies,** (Kuwait: Planning Board, 1973).



د. محمد ربيع *
د. انطوان زحلان **

مقدمة

بينما تعتبر حياة الانسان ورفاهيته الهدف الاول لكل خطط وبرامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية يعتبر الانسان اهم ادوات تلك الخطط في تحقيق اهدافها اذ ان العنصر البشري بما يمثله من قوة انتاجية وقوة استهلاكية وما يحتاجه من خدمات صحية وتعليمية وترفيهية ... الخ .. وما يتطلع اليه ويرنو الى تحقيقه من مستويات معيشية يشكل اهم قوى الدفع وراء ماتعيشه المجتمعات المتقدمة من تطور ونمو وما تعانيه المجتمعات من مشاكل وازمات .

ولما كان استغلال الموارد الطبيعية المتاحة لاي بلد من بلدان العالم يتطلب قوى بشرية واخرى مادية فان نسبة السكان ونوعيتهم تحدد مدى الاستفادة الحقيقية الممكنة من الموارد المتاحة لهم . ولما كان النوع في عالم اليوم اهم من الكم وان نوعية السكان تتغير باستمرار وبصورة مضطردة فان تحديد « الحد الانسب » للسكان في بلد معين لا يقوم على تحديد نسبة السكان الى مواردهم المتاحة فقط ، بل وعلى نوعية السكان وتركيبهم ايضا . يضاف الى هذا ، ان قيمة واهمية الموارد المتاحة لاي شعب من شعوب العالم تتعرض اليوم لحالة من التغير المستمر وذلك تبعا لتغير استعمالاتها وطرق الافادة منها في ضوء ما نشهده من تقدم علمي وتطور تكنولوجي هائل . وعلى العموم تبقى الموارد الطبيعية على اهميتها وضخامتها بدون فائدة حقيقية حتى تمتد يد الانسان اليها وتبدأ في استغلالها وتوجيهها لخدمة الانسان في تطوره وتقدمه ولذا يصبح العنصر البشري — والحالة هذه — اهم عناصر الانتاج واساسها جميعا ، كما تصبح نوعيته وتركيبه العامل الحقيقي الذي يحدد مدى التقدم او التخلف الذي يتحقق لاي شعب من الشعوب . ولهذا يقول ماوتسي تونغ « لا توجد بلاد غير منتجة بل توجد عقول غير منتجة » .

ولما كانت الموارد المتاحة لاي شعب من شعوب العالم محدودة ، وان التزايد السكاني يشكل — في غالبية الاحوال — ضغطا متزايدا على تلك الموارد ، فان الاهتمام بمشاكل السكان يصبح من اولى المهام التي تواجه المسؤولين في سعيهم لتقدم بلادهم ورقي شعوبهم . اذ انه على الرغم من ان انتاج الغذاء في عالم اليوم وصل الى ارقام خيالية جعلته يتفوق على انتاج كل العصور السابقة ، فان عدد الجياع وعدد المرضى وعدد المحتاجين الذين يعانون من الفقر والبطالة وسوء التغذية وقلة الخدمات الصحية والاجتماعية والتربوية والترفيهية لا زال في تزايد مستمر . وهكذا تبدو المشكلة السكانية على جانب كبير من الاهمية مما يوجب مضاعفة الاهتمام بها ، خاصة وان اكثر دول العالم معاناة من مشاكل التضخم السكاني هي اكثرها تخلفا وبالتالي اقلها مقدرة على الايفاء بمتطلبات الاعداد المتزايدة من السكان . اذ بينما يشكل سكان البلاد النامية حوالي ثلثي سكان العالم لا ينتجون الا حوالي ثلث الانتاج الكلي من الغذاء مما يجعل نصيب الفرد في الدول المتقدمة مما تنتجه من الغذاء يساوي اربعة امثال نصيب الفرد في الدول النامية . اما قيمة انتاج الدول النامية من المنتجات الصناعية فلا تساوي الا حوالي ٧٪ من انتاج الدول المتقدمة فقط .

واذا اتجهنا الى البلاد العربية في محاولة للتعرف على بعض اوجه الحياة فيها ، خاصة ما يتعلق منها بالسكان وبطريقة استغلال امكانياتهم فاننا سوف نكتشف وجود فجوة كبيرة بين الامكانيات البشرية المتوفرة وبين مدى وحقيقة ما استغل من تلك الامكانيات في النشاطات الاقتصادية المنتجة .

واذا كانت القيم الحضارية التي تسود الحياة العربية والمؤسسات الاقتصادية وغير الاقتصادية التي تتم عملية استغلال تلك الموارد من خلالها قد فشلت في توجيه الامكانات العربية الوجهة الصحيحة ، فان احدى اهم النتائج التي ترتبت على ذلك : رحيل الاعداد الكبيرة من الكفاءات العلمية العربية وهروب الكثير من رؤوس الاموال العربية الى الخارج ، خاصة الى دول الغرب الصناعية . واذا سلمنا بحقيقة قدرة تلك الدول على استغلال مواردها ، فاننا سوف ندرك على الفور ان علماء واموال وموارد الامة العربية ساهمت مساهمة فعالة في اتساع نطاق الفجوة التي تفصل الدول الصناعية المتقدمة عن الدول العربية ويسبب عجز الدول العربية كلها منفردة ومجتمعة عن خلق المؤسسات الاقتصادية وغير الاقتصادية القادرة على استغلال امكانياتها البشرية والمالية الطبيعية اتسع نطاق تلك الهوة لتاخذ ابعادا اجتماعية وسياسية وتعليمية وتربوية الى جانب ابعادها الاقتصادية .

---

* استاذ مساعد الاقتصاد — جامعة الكويت — سكرتير التحرير
** مؤسسة المشاريع والانماء العربية — بيروت

وفي هذا البحث سوف نحاول التركيز على النقاط الثلاث التالية :

١ ــ الاستغلال الانساني للانسان .

٢ ــ الهجــرة العربية داخل الوطن العربي ، خاصة هجرة الكفايات ، العلمية .

٣ ــ مقومات تعظيم درجة استفادة البلاد العربية من الكفايات العلمية المهاجرة اليها .

الاستغلال الانساني للانسان

ان ظروف التخلف الاقتصادي والاجتماعي التــــي تعيشها البلاد العربية وما يرتبط بتلك الظــروف من ارتفاع نسبة الامية وارتفاع نسبة البطالة وتصاعد تطلعات مختلف الطبقات في المجتمع تجعل السكان في البلاد العربية يبرزون كمشكلة متعددة الابعاد والجوانب . الا ان كون العنصر البشري بمـــا يمتلكــه من امكانيات عمل وقدرة على الخلق والابتكار قادرا على التطور والتكيف تصبح امكانية تحوله من « مشكلة اقتصادية » الى قوة منتجة امرا من الممكن تحقيقه بل وهدفا حضاريا يصعب الخيار فيه . وعلى العموم تقــوم عملية تحويل العنصر البشري « المشكلة » الى قـــوة منتجة على عنصرين اساسيين :

١ ــ العمل على انهاء وجوده كمشكلة وهــــذا يتطلب احداث تغييرات اساسية في المؤسســـــــات الاجتماعية القائمة في المجتمع وذلك بهدف الوصـــــول الى تعطيل فعل او تقليل اثر الاسباب الكامنـــة وراء تصعيد المشكلة السكانية واهمها : التحكم في معدلات النمو السكاني والحد من تطلعات السكان وتوقعاتهــم وتطوير نظرة المجتمع الى عاداته الاستهلاكية .

٢ ــ العمل على تصعيد قدرته كقوة منتجة . وهذا يتطلب احداث تغيـــيرات اساســـية فــي المؤسسات الاقتصادية والسياسية والتعليمية القائمة في المجتمع وذلك بهدف الوصول الى تحسين نوعية السكـــان وترشيد سلوكهم الاقتصادي وخلق الاجواء الملائمة لتطويـــر ملكات الفرد وقدراته الخلاقة .

وهذه العملية وان بدت ذات شقين منفصلين الا انها عملية واحدة ذات وجهين مختلفين . اذ ان العمل على تقليل حجم المشكلة السكانية هو عمل علـــى تصعيـــد القدرة الانتاجية كما ان العمل على تصعيـــد القـــدرة الانتاجية هو عمـــل في اتجاه انهاء المشكلة السكانية .

واذا كانت برامج التعليم والتدريب والتثقيف هـــي وسائل تحويل العنصر البشري « المشكلة » الـــى قوة منتجة ، فان توجيه هذه القوة المنتجة الى الاستخدام الامثل تعتبر افضل السبل لتقدم المجتمـــع ورفاهيته ولما كانت قدرة الانسان على التعلم من تجاربه والتكيف مع متطلبات حياته خاصة في فترة الشباب كبيرة فان استغلال هذه الامكانية في تحسين نوعية السكان لابد وان تقود الى خلق الانسان الافضل . ولما كان حوالي ٥٠٪ من سكان العالم العربي لا زالوا تحت سن الثامنة عشرة ، فان قدرة المجتمعات العربية على تقبل المفهوم التقدمي للتغيير تعتبر كبيرة للغاية . الا انه على الرغم من ذلك لم تستغـــل هــــذه القدرة أو توجه الوجهة التي تمكنها من المساهمة في خلـــق ظروف حياتية افضل توفر امكانية الاستغـــــلال او الاستخدام الانساني للفرد العربي ولذلك بقي الانسان العربي عبئا على كاهل الاقتصاد القومي بدلا مـــن أن يتحول الى عنصر انتاجي ينمي ذلك الاقتصاد ويثريه .

ان النظرة غير العلمية للفرد العربي باعتباره عبئا ثقيلا يقع على كاهل الاقتصاد والوطن كانت احـــدى أسباب التي دفعت ما يزيد على المليونين من ابنـــاء الامة العربية القادرين على العمل والانتاج الـــى الهجرة الى الخارج . واذا كانت اعـــداد المهاجرين لا تزيد كثيرا عن ٥ر١٪ من مجموع السكان ، فـــان هذه النسبة تصل الى حوالي ٨٪ من اعداد قـــــواه العاملة . ولما كانت نسبة العاملين في البلاد العربية تقل عن ٢٠ ٪ من المجموع العام للسكان وان نسبة الهجرة بينهم تصل الى حوالي ٨٪ فان البلاد العربية ــ والحالة هذه ــ تتعرض الى هجرة سكانية تستنزف قسما كبيرا من ثرواتها البشرية التي يصعب تعويضها وبسبب ارتفاع نسبة الكفايات العلمية بين المهاجرين تصبح مشكلة الهجرة العربية الى الخارج احدى اهم القضايا التي تمس حياة المجتمع العربي وتعرض ــ في حالة استمرارها ــ كل خطط وبرامج التنمية العربية للفشـــل .

واذا كانت هجرة الكفايات العلمية هي احدى اهم ظواهر عدم قدرة المؤسسات القائمة في المجتمع العربي على استيعاب تلك الكفايات ومساعدتها على تحقيـــق ذاتها من خلال العمل المنتج ، فان ارتفاع نسبة البطالة بين الكفايات الصناعية سوف يؤدي الى احداث الكثير من المضاعفات السيئة والتي قد يكون اهمها :

١ – ارتفاع مستوى المؤهلات العلمية المتوفرة عن مستوى الوظائف التي يمكن توفيرها . اذ يقود هذا الوضع في حالة استمراره الى قيام تنافس قوي بين الكفايات العلمية من اجل الحصول على الوظائف المتوفرة وذلك على الرغم من انخفاض مستواها وعدم ملائمتها في الكثير من الحالات لتخصصاتهم . وتكون نتيجة لذلك ضياع الكثير من الاستثمارات البشرية وتدهور الخلفية العلمية وانحطاط مستوى المسئولية الاجتماعية .

٢ – اتساع الفجوة بين مستوى التوقعات والامكانيات مما يزيد المشكلة الاقتصادية تعقيدا ويقود في النهاية الى قيام اوضاع اجتماعية وسياسية غير مستقرة .

ولما كان تقدم الوطن العربي يرتبط ارتباطا وثيقا بتحقيق الاستخدام الامثل لموارده خاصة موارده البشرية فان امكانية خلق وتطوير المؤسسات القادرة على استيعاب ...ته العلمية تتوقف – والى حد كبير – على امكانية فهم واستيعاب الاسباب الحقيقية التي تدفع تلك الكفايات الى الهجرة وبوجه خاص تحديد الاسباب التي تكمن وراء ارتفاع نسبة البطالة في المجتمع وانتشار الشعور باليأس وعدم الرضا بين غالبية الكفايات العلمية وانخفاض انتاجية وعطاء الفرد العربي بوجه عام .

ان اي محاولة تبذل من اجل التعرف على ظروف عمل الفرد العربي الذي يعمل في بلده او في بلد عربي سوف تعطينا نتائج مخيبة للامال، سواء نظرنا الى تلك الظروف من زاوية كونه انسان يعيش في بلد يشعر بالانتماء اليه او من زاوية مقارنة ظروف عمله بظروف عمل الفرد العربي او غير العربي يعيش في دول اوروبية . فالى جانب اهمال الكثير من حقوق الفرد الاساسية ذلك الاهمال الذي يسم تصرفات غالبية السكان تجاه بعضهم تتضح مشكلة حرمان المراة العربية من معظم حقوقها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية . وبسبب هذه النظرة غير الموضوعية لموقع المراة من حياة المجتمع تتكرس لدى الرجل العربي والمراة العربية الكثير من المفاهيم الخاطئة التي ما زالت تعمل وبفاعلية في اعاقة تقدم المجتمع وتطوير نظرة افراده بعضهم الى بعض .

واذا اتجهنا الى محاولة التعرف على نظرة الجانب الرسمي الى ظروف عمل الفرد العربي فاننا سوف نكتشف محدودية اهتمام المسؤولين واحيانا اهمالهم الاعداد الكبيرة من سكان البلاد العربية الغنية مسؤولية تطوير حياتهم الى الافضل وتساعدهم على تبني قيم حضارية اكثر واقعية وموضوعية . يضاف الى هذا عدم قيام الحكومات بتوجيه الجهد الكافي لخلق ظروف عمل مادية ونفسية تسمح للفرد بتطوير ملكاته الخلاقة واستغلال امكانياته الكامنة . وبوجه عام ، يعيش الفرد العربي ظروفا حياتية قاسية تضعف او تنعدم معها الضمانات الاجتماعية وحقوق الحصول على الاعداد المهني المناسب ضمن تخطيط واع للقوى العاملة . وفيما عدا نسبة قليلة من القوى البشرية العاملة في الاعمال الحرة والوظائف الحكومية المضمونة ، يعيش العامل العربي حياة غير منتجة وغير مضمونة ضد البطالة مع عدم توفر الاحساس بوجود امال كبيرة في التحسن .

الهجرة داخل البلاد العربية

ان اكتشاف النفط في دول عربية قليلة السكان ادى – وفي فترة وجيزة الى حدوث ارتفاع كبير في الدخل الفردي لشعوب تلك البلاد مما قاد الى خلق فجوة كبيرة في الدخل الفردي بين الدول البترولية والدول غير البترولية . ومع تبلور تلك الفجوة اخذت الاعداد الكبيرة من سكان البلاد العربية الغنية بالسكان تهاجر الى الاقطار العربية الغنية بالاموال حيث خدم التفاوت كاهم عامل محرك للهجرة الداخلية . وابتداء من سنة ١٩٥٠ اخذت بعض الدول العربية الغنية بالسكان ، خاصة مصر واليمن والاردن وسوريا ولبنان تمد الدول العربية الغنية بالنفط ، خاصة الخليجية منها ، بمعظم احتياجاتها من القوى البشرية والمهارات الفنية . وبينما خدمت لبنان كمركز هام لتصدير واستيراد الكفايات العربية ، خاصة تلك التي نشطت في ممارسة الاعمال الحرة والنشاطات التجارية والمالية قامت سوريا بتصدير الكفايات العلمية للدول البترولية والايدي العاملة غير الفنية الى لبنان. والجدول رقم ١ يعطينا فكرة عن حجم الهجرة الداخلية في البلاد العربية .

جدول رقم ((١))

اعداد السواح والمقيمين في البلاد العربية في الفترة ما بين

١٩٦٦ – ١٩٧١

		السواح العـــرب	السوا حغير العرب	العرب من غير المواطنين	
الجزائـــر	(١٩٧١)	٦٤ر٤٢٦	١٦١ر٥٩٩	١٩٦ر٥٠٠	(١٩٦٦)
البحرين	(١٩٧١)	١٣٣ر٠٠٠	٧٦ر٠٠٠	٢٨ر٠٠٠	
جمهورية مصر العربية	(١٩٦٩)	١٩٢ر٠٠٠	١٤٩ر٠٠٠	٩٠ر٤٦٨	(١٩٦٦)
الاردن	(١٩٧١)	٢٢٢ر٠٠٠	٢٢ر٠٠٠	ـــ ـــ ـــ	
العراق	(١٩٧١)	٥٠٠ر٠٠٠	٩٠ر٠٠٠	٢٩ر٠٠٠	
الكويت	(١٩٧١)	٥٦٣ر٠٠٠	٩٤ر٠٠٠	٤٠٠ر٠٠٠	
لبنان	(١٩٧١)	١ر٨٦٠ر٨٠٤	٢٩٦ر٦٠١	٨٠١ر٠٠٠	
لبيا	(١٩٧٠)	٤٩ر٦٣٦	٢٦ر٩٥٨	٥٠ر٠٠٠	(١٩٦٨)
		× ×			
المغرب	(١٩٧١)	٧٥١ر٢٨٤		١١٢ر٠٠٠	
السعوديه	(١٩٧١)	٥٥٦ر٦١٧	٢١٩ر٣٥٢	٢٢٢ر٧٧٨	
السودان					
		× × ×			
سوريا	(١٩٧١)	١ر١٦٤ر٠٠٠	١١٤ر٠٠٠	ـــ ـــ ـــ	
تونس	(١٩٦٦)		١٨٠ر٠٠٠	١٣٩ر٠٠٠	
دول الامارات العربية			ـــ ـــ ـــ	٢١٠ر٢١٥	
المجمـــــــــوع		٥ر٢٩٥ر٤٢٥	٢ر٣٠٧ر٨٤٢	٢ر٢٨٩ر٩٦١	

× هذه الاعداد لا تدخل في نطاقها اعداد الاجانب المقيمين في الجزائر .

× × عدد السواح غير الجزائريين الذين دخلوا المغرب بما فيهم ٦٦٧٣٣٢ من الولايات المتحدة وكندا واوروبا .

× × × لا تحوى هذه الارقام اعداد اللبنانيين الذين دخلوا سوريا .

ملاحظة : لا يحوي هذا الجدول اعداد اللاجئين الفلسطينيين المقيمين في الدول العربية المضيفة .

وقد تكون هجرة الكفايات العلمية والفنية العربية فيداخل الوطن العربي ليست ذات اهمية لو ان الحدود القائمة بين مختلف البلاد العربية وقوانين الاقامة والعمل في كل منها لا تحول دون ممارسة العربي لحقوق المواطنة في وطنه . ذلك ان انتقال الفرد العربي من دولة عربية لاخرى يخضع في الغالب لاجراءات مشددة واحيانا معقدة مما يجعل الانسان العربي يعيش مهاجرا في وطنه ويقيم اقامة مؤقتة غير مستقرة بين اهله .

ان الاطباء والمهندسين والمدربين والموظفين الذين ساهموا في اثراء تيار الهجرة العربية شاركوا مشاركة فعالة في تطور وتنمية الاقطار العربية التي هاجروا اليها . ان اخلاص وولاء تلك الكفايات للاقطار العربية التي خدمت فيها لم يكن كافيا ليحول دون تعرضها في الكثير من الحالات للمضايقات النفسية وفقدان الوظيفة والترحيل من البلاد . وتعود اسباب سوء المعاملة التي يتعرض لها العمل العربي المهاجر الى ثلاثة عوامل اساسية :

١ – قصور نظرة المجتمع العربي للانسان بوجه عام وللعمل المهاجر بوجه خاص اذ بينما تتميز نظرة المجتمع العربي الى الانسان باعتباره عبئا اقتصاديا تنظر المجتمعات المحلية الى العمل المهاجر اليها نظرتها الى السارق أو المستغل أو متحين الفرص على احسن الفروض .

٢ – قيام خلافات سياسية بين العديد من الدول العربية تجد انعكاساتها على معاملة كل حكومة لرعايا غيرها من الدول . ولذلك فان المواطن العربي على الرغم من براءة وقسوة ظروف حياته كثيرا ما كان ضحية لعلاقات سياسية لم يكن طرفا فيها أو سببا لها .

٣ – وجود تفرقة بين الكفايات العلمية والاجنبية والكفايات العلمية وبسبب خوف الكفايات الاجنبية من امكانية احلال الكفايات العلمية العربية عليها تلتقي جهود الكفايات الاجنبية ونظرة المجتمع العربي في اضطهادها للكفايات العلمية العربية .

ان مستوى المعاملة التي يلقاها العاملون العرب في بلاد عربية غير بلادهم تقل كثيرا عن مستوى المعاملة التي يلقونها اذا ما هاجروا الى بلاد غربية متقدمة وهذا لا يقتصر على النواحي المادية فقط بل يمتد ليشمل المعاملة الشخصية والمهنية والحقوق المدنية والقانونية النقابية . ومن ظواهر عدم توافق ظروف العيش والعمل مع تطلعات الكفايات العلمية العربية ان قيا مكلية للطب في الاردن وافتتاح اثنين من المستشفيات الجديدة فيها كان سببا لحدوث هجرة معاكسة بين الاطباء الاردنيين والفلسطينيين من ذوي المؤهلات العالية ممن كانوا يعملون في دول النفط الغنية .

ان عدم استيعاب المجتمعات والحكومات العربية لاهمية وضرورة معاملة المهاجرين اليها معاملة لائقة تكفل لهم امكانية العيش في حرية والتطلع الى المستقبل باطمئنان كان احد الاسباب التي جعلت دول البترول الغنية تعجز عن جذب المزيد من الكفايات العلمية اليها ، خاصة الكفايات العربية القادرة على الخلق والابتكار والتنظيم والادارة . اذ بينما تهاجر افضل الكفايات العربية الى الخارج يكون مستوى الكفايات العلمية التي تهاجر داخل الوطن العربي اقل في العادة من مستوى الكفايات التي تهاجر الى خارجه

ان ارتفاع مدخولات دول النفط العربية يحتم زيادة النشاطات الاقتصادية وغير الاقتصادية فيها مما يزيد من حاجة تلك الدول الى الكفايات العلمية والفنية العربية ومما يؤكد ذلك اتجاه رؤوس الاموال العربية الى الاستثمار في بلاد عربية وافريقية واسيوية تنقص معظمها الخبرات الفنية والكفايات العلمية .

وبعد اتضاح طبيعة ومدى الاخطار التي تحيط بالاستثمارات العربية في الخارج اصبحت الدول العربية ذات المداخيل العالية والمنظمات العربية الاقتصادية وغير الاقتصادية في امس الحاجة الى العقول العربية القادرة على استيعاب المتغيرات الجديدة والافادة منها . ولهذا نرى ان تحسين ظروف عمل تلك الكفايات وتهيئة فرص تكاملها مع المجتمع حيث تعمل وتعيش يعتبر امرا غاية في الاهمية . اذ ان اهمال الحكومات العربية لهذه القضية سوف يؤدي الى الاضرار بمصالح الدول والمؤسسات التي تقوم الكفايات العلمية على خدمتها ، مما يقود في المدى الطويل الى اعاقة نمو وتطور المجتمع العربي وضياع الكثير من موارده المتاحة . واذا ادركنا ان مشكلة فائض الاموال العربية ليست الا مشكلة قصيرة المدى وان فرصة تراكمها قد لا تتوفر في ايه حقبة تاريخية اخرى تصبح القضية التي نحن بصدد دراستها قضية عاجلة وعلى درجة عالية من الاهمية والخطورة .

وفي هذا المجال يمكن لنا ان نشير الى تجربة دول السوق الاوروبية المشتركة في سماحها بحرية انتقال واقامة مواطني دولها في اي بلد يختارونه من بلدان دول السوق . لقد بدأت هذه التجربة سنة ١٩٦١ بالسماح لارباب الاعمال في اية دولة بتوظيف من يختارونه من مواطني دول السوق الاخرى وذلك في حالة تعذر عثورهم على المؤهلات المطلوبة خلال ثلاثة اسابيع من الاعلان عن المؤهلات المطلوبة لملء الوظائف الشاغرة (١) . ومع حلول عام ١٩٧٠ اصبح من حق العاملين في دول السوق من رعايا دولها ان يعيشوا بصفة دائمة مع عائلاتهم في البلاد التي يعملون فيها (٢) .

ان اية دراسة علمية لظروف عمل ومعيشة العمال العرب والكفايات العلمية العربية العاملة في دول السوق الاوروبية او في اية دولة من دول الغرب الصناعية تبين لنا ان احوالهم المعيشية وفرص تقدمهم تعتبر جديدة اذا ما قورنت باحوال وفرص تقدم قرائنهم العاملين في دول عربية . ولما كنا كثيرا ما نفاجا بان المسؤولين في معظم او كل الدول العربية لا يعرفون مثل هذه الحقائق ، فاننا نرى ان من واجبات منظمات ونقابات العمال العربية ودوائر العمل في الوزارات المختصة بشؤون العمل والعمال أن تبدأ بدراسة احوال العمال في بلادها ، خاصة ظروف عمل ومعيشة العمال المهاجرين اليها . وبالاضافة الى هذا نؤكد على اهمية دراسة تجارب الدول الصناعية المتقدمة في معاملتها للعمال المهاجرين وذلك من اجل زيادة وعي العمال وارباب العمل في البلاد العربية بالمشاكل والقضايا التي يتعاملون معها ويتوقف مدى تقدمهم على طريق علاجهم لها ونظرتهم اليها .

مقومات تعظيم درجة استفادة البلاد العربية من الكفايات العلمية المهاجرة اليها :

ان النظرة الى مشكلة هجرة الكفايات العلمية المهاجرة يجب ان تنبع من خلال فهمنا لاهميتها وتصورنا لاحتياج المجتمع لها وليس من خلال كونها احدى ظواهر الحياة المتغيرة اذ بينما يتدنى مستوى الخدمات الطبية في البلاد العربية وترتفع الحاجة الى المزيد من الاطباء في كافة ارجاء العالم العربي يقدر عدد المهاجرين من الاطباء العرب الى بلاد غربية متقدمة بحوالي سبعة الاف طبيب . وبينما تعاني الجامعات العربية ومراكز البحث العلمي من نقص في الكفايات العلمية ، تعيش وتعمل في خارج الوطن العربي نسبة تتراوح ما بين ٥٠ — ٩٠ ٪ من حملة شهادات الدكتوراة في مختلف العلوم . وتشير بعض الدراسات الى ان حوالي ٢٥٪ من الاطباء العرب وحوالي ٩٠٪ من حملة شهادات الدكتوراة في العلوم الطبيعية وحوالي ٣٠٪ من حملة شهادات البكالوريوس هاجروا الى دول غربية متقدمة .

وعلى سبيل المثال ، يوجد في كل من لبنان وسوريا والاردن والعراق والكويت والتي يقدر عدد سكانها بحوالي ٢٣ مليونا من الناس — حوالي ١٨٨ الف خريج جامعي فقط . وهذا يعني ان نسبة الكفايات العلمية في هذه المجموعة من الدول الى السكان تقل عن ١٪ . واذا علمنا ان هذه المجموعة من الدول تتمتع باعلى نسبة من الكفايات العلمية اذا ما قورنت بغيرها من الدول الى مجاميع الدول العربية ، فاننا سوف ندرك على الفور مدى اهمية وخطورة مشكلة هجرة الكفايات العلمية العربية لاوطانها والجدول رقم ٢ يبين لنا اعداد ونسب الكفايات العلمية موزعين على التخصصات المختلفة .

---

1. W. R. Bohning, The migration of Workers in the United Kingdom and the European Community. Oxford University Press, (P. 10). London, 1972
2. Ibid., P. 22.

جـــدول رقم ٢

اعداد الكفايات العلمية العربية في الفترة ما بين ١٩٥٠ ــ ١٩٧٣ واعداد ونسب طلبة الجامعات العربية لسنة ١٩٧٣ موزعين على التخصصات المختلفة

البلد	عدد السكان بالبليون	الخريجين	طلبة الجامعات	العلوم الطبيعية	الطب	الهندسة	العلوم الانسانية والفنون	الزراعة	التجارة
العراق	١ر٥٦	٦٥٠٠٠	٤٧٠٠٠	٪٧	٪١٢	٪١٠	٪١٠	٪٢	٪٩
الاردن	٢ر٥٣	٢٠٠٠٠	٢٦٥٠٠	٪٦	٪١٤	٪١٠	٪٦٠	٪٣	٪٧
لبنان	٣ر	٥٠٠٠٠	٤٦٥٠٠	٪١٠	٪١٨	٪٩	٪٥٢	٪٣	٪٨
سوريا	٦ر٨٣	٤٨٠٠٠	٣٤٠٠٠	٪٨	٪١٥	٪٧	٪٦٠	٪٢	٪٧
الكويت	٨٢ر	٥٠٠٠	٤٠٠٠	٪١٠	٪٢	٪٤	٪٦٨	٪١	٪١٥
المجموع	٢٣ر٧٤	١٨٨٠٠٠	١٥٨٠٠٠						

ويتضح لنا من هذا الجدول ان حوالي ٦٠ ٪ مـــن خريجي الجامعات العربية من خريجي كليات الحقـــوق والاداب . واذا اضفنا الى هذا حقيقة تخلف الجامعات العربية وتخلف خريجيها عن مواكبة التقدم الحـــديث وقلة معاهد البحث العلمي ومعاهد التخطيط والادارة فان حاجة البلاد العربية الى الخبرات الفنية والكفايات العلمية خاصة في مجالات التكنولوجيا والعلوم الطبيعية
هذه الحقيقة لم تمنع قيام هجرة نشطة من البـــلاد العربية تعتمد في الدرجة الاولى على الكفايات العلمية العربية وذلك بهدف العمل والاقامة في الدول الغربية المتقدمة وعلى راسها الولايات المتحدة الاميركية وكندا واستراليا .

ولما كانت مشكلة تخريج المزيد من الكفايات العلمية مرتبطة بوجود فئة من العلماء القادرين على العمـــل في الجامعات ومعاهد البحث العلمي كمراكز لتخريـــج القيادات السياسية والاجتماعية والاقتصادية ، فـــان محاولة اجتذاب العلماء العرب والمقيمين فـــي الخارج تصبح ذات شقـــين متلازمين :

أ ــ ايجاد المعاهد العلمية التـــي تتوفر لديهـــا القدرة على استيعاب العلماء وطلاب العلم مع توفـــير امكانية قيام تفاعل خلاق فيما بينهم .

ب ــ تطوير مؤسسات المجتمع الاقتصادية وغير الاقتصادية في اتجاه يمكنها من استيعاب خريجـــــي الجامعات العربية في وظائف واعمال تخدم المجتمع من جهة وتنمي لديهم القدرة على الخلق والابتكار مـــن جهة اخـــرى .

وقد يكون بالامكان ايضاح اهمية ومدى احتيـــاج العالم العربي لكفاياته العلمية المهاجرة وغير المهاجرة اذا حاولنا تقدير احتياجاته من اساتذة الجامعـــات او الاطباء او المهندسين او المعلمين . وعلـــى سبيـــل المثال تقدر نسبة الاطباء الى السكان في البلاد العربية بطبيب واحد لكل ٥٠٠٠ شخص تقريبا . اما في بعض البلاد العربية مثل اليمن وعمان فان هذه النسبة تصل الى طبيب واحد لكل ٥٠ الف شخص على الاقل وذلك في مقابل طبيب واحد لكل ٩٠٠ شخص في السويـــد و ٨٠٠ شخص في فرنسا و ٧٠٠ في الولايات المتحدة الاميركية و ٦٠٠ في المانيا الغربية و ٥٠٠ في الاتحاد السوفييتي و ٤٠٠ في اسرائيل (١) . ولما كان عدد سكان البلاد العربية قد وصل الان الى حوالي ١٤٠ مليونا من الناس فان عدد الاطباء الذين يقومون على خدمتهم قد وصل الى حوالي ٣٠ الف طبيب فقـــط .

واذا اراد الوطن العربي ان يصل بنسبة الاطباء الى السكان فيه الى النسبة التي تسود حاليا فـــي الكويت (١ : ١٠٠٠) فان عدد الاطباء العاملين فيه يجب ان يصل الى حوالي ١٤٠ الف تقريبا . وهذا يعني ان احتياجات العالم العربي الفورية الى الاطباء تزيد عن المئة الف . اما اذا اراد ان يصل بنسبة الاطباء

(1) World Economic Survey, 1969-1970 PP. 125-7.

الى السكان منه الى النسبه التيتسود حاليا في معظم البلاد المتقدمة الاشتراكية والرأسمالية ، فان احتياجاته الفورية تقفز الى حوالي ٢٠٠٠ الف طبيب على الاقل وعندما يدرك المسؤولون ان قيام كلية للطب وبهـــا حوالي ثلاثين استاذ سوف يكون باستطاعتها ان تخرج حوالي ثلاثين طبيبا كل عـــام اذا مـــا توفرت لها كافة الامكانات المادية والبشرية المناسبة ، فان مسؤوليتهم الاجتماعية سوف تجعل من المحتم عليهم أن يعيروا مشكلة هجرة الكفايات العلمية ما تستحقه من عناية واهتمام اذ ان استجـــلاب كافـــة اطبائنا المقيمـــين في الخارج على مدى العشر سنوات القادمة (حـــوالي سبعة الاف) ومنحهم كافة التسهيلات الممكنة للتدريس والبحث واقامة كليات الطب والمستشفيات الجامعية من حولهم سوف يجعل من الممكن ان يصل مستـــوى الخدمات الطبية في البلاد العربية في غضون ما تبقى من القرن الحالي الى المستوى الذي يسود في بعض البلاد الاوروبية الاقل تقدما .

وباختصـــار تعتمد مقومات تعظيم فائدة الـــــدول العربية من كفاياتها العلمية على عاملين اساسيين :

١ ــ خلق امكانية عـــودة الكفايات العلمية المهاجرة الى الخارج ومنحها حرية العمل مع توفير احتياجاتها المادية وغير المادية .

٢ ــ تطوير نظرة المجتمع والدولة الى الفرد باعتباره عنصرا منتجا وليس عبئا اقتصاديا وذلك بالاضافة الى اعتباره كيانا انسانيا له حقوق وعليه واجبات يؤديها بأمانة واخلاص من خلال تحريك دوافعـــــه ومشاعره الانسانية وليس من خلال ارهابه وتعطيل قواه العقلية على حساب قواه البدنية .

الخلاصة والتوصيات :

ان ما يمكن ان نوصي به في مجال الهجرة الداخلية سوف يرتكز على ثلاث حقائق نعتبرها اساسية وحيوية وهـــي :

١ ــ ان سوء توزيع الثروة والسكان بين مختلف اقطار العالم العربي يحتم استمرار الهجرة الداخلية واتساع نطاقها .

٢ ــ ان تخلف المؤسسات الاجتماعية والتربويـــة ومؤسسات البحث العلمي في العالم العربي والذي كان يساير تخلف البلاد العربية والاقتصادية مقاســـــا بمستوى الدخل الفردي ، اصبح اليوم بعد زيـــادة اسعار البترول شديد التخلف . وهذا يعني ان توفر الامكانيات المادية في الوقت الحاضر وبكميات كبيرة في بعض اجزاء الوطن العربي لا يبرر بل ويتناقض مـــع بقاء المؤسسات العلمية والتربوية والاجتماعية علـــى حالها من التخلف .

٣ ــ ان ندرة الكفايات العلمية في العالم العربي وانخفاض مستوى الكفاءات الفنية والادارية المتوفرة مع ارتفاع وتصاعد الحاجة اليهم سوف يجعل البــــلاد العربية المختلفة خاصة البترولية منها في ســـــوق الكفايات العلمية شديدة التنافس .

وبناء على ما تقدم قد يكون من الممكن وضع النقاط التالية كمؤشرات لسياسة سكانية تعتبر الهجـــــرة الداخلية جزءا مهما وضروريا للايفاء ببعض متطلبـــات التقدم في هذا الجزء من العالم :

١ ــ اعتبار الوظيفة التي يشغلها الفرد العربي أو المهنة التي يزاولها منفصلة تمام الانفصال عن العلاقات السياسية التي تربط الدولة التي ينتمي اليها بالدولة التي يعمل فيهـــا .

٢ ــ الاعتراف بحق الفرد العربي في احضار عائلته للعيش معه حيث يعمل (انظر تشريعات الســـوق الاوروبية المشتركة رقم ٦٨/١٦١٢) .

٣ ــ الاعتراف بحق الفرد العربي الذي يعمل فـــي بلد غير بلده بالتمتع بكافة الحقوق الاجتماعية وحقوق المهنة التي يتمتع بها زملاؤه من المواطنين وبشكــــل

خـــاص : العــــلاوات الاجتماعية المترتبة علـــى الـــزواج والانجاب . الضمانات والتامينات الصحية ، البطالة والمرض والعجز عن العمل والتقاعد (انظر تشريعات السوق الاوروبية المشتركة رقم ٧١/١٤٠٨) .

٤ ــ اقامة مؤسسات متخصصة للعمل والهجـــرة تعنى بشؤون العمال الوظيفية والمهنية وتضـــع الدراسات والبرامج الكفيلة برفع مستوى معيشتهم وزيادة انتاجهم وتحسين فرص تقدمهم وتكاملهم مـــع المجتمعات التي يعملون فيها .

لقد اتجهت هذه الدراسات الى محاولة اثـــــارةالاهتمام حول بعض القضايا المتعلقة بالعمال العرب خاصة من عمل منهم في بلاد عربية غير بلادهـــم .ولما كان البحث قد اتخذ طابع التوجيه الموضوعــــي اكثر من صفة البحث عن الحقائق المجـردة ، فانــهلم يحاول اظهار كافة جوانب هذه المشكلة وابعادها وذلك لان مثل هذا العمل كان من الممكن ان يثير الكثيرمن الحساسيات والتساؤلات ، مما قد يـؤدي الى تحييد هذا البحث او يحرمه من فرص وصوله الـىالهدف واذا كانت الارقام والحقائق التي توصل اليها الباحثان عن احوال العامل العربي وحقوقه القانونيةوغير القانونية تثير في بعض الحالات الكثير مـــن التساؤلات عن قيمة الانسان في هذا الجزء من العالمفانها لا بد وان تعيد الى الذاكرة بعض التصـورات عن حياة الاقطاع في العهود السابقة ، وما ترتب علىتلك الاوضاع من اسطرابات سياسية وتغيـيرات اجتماعيـة .

مقدمة لدراسة الثورة المهدية

د. عوض السيد الكرسني *

الغرض من المقال دراسة الخلفية الاجتماعية والسياسية للثورة المهدية ، ومدى تاثيرها في تحديد مسار الثورة ودلالاتها اجتماعيا وثقافيا وسياسيا . ودور هذه الخلفية في تفسير الصراعات المختلفة التي صاحبت الثورة حتى سقوطها في كرري ١٨٩٨ .

ان الثورة المهدية لم تجد الدراسة العلمية الصبورة المتانية رغم الرتل الشامخ المتراكم من المعلومات التي لا تعدو كونها ، اكثر من سرد تاريخي لسير الحوادث ابان الثورة ، تنقصها النظرة العلمية الدقيقة. فالثورة المهدية ليست نتاجا لغبن حاق بتجار الرق ، ولا الضرائب الباهظة ، او لفقر ابناء الغرب وموتهم في المجاعات الكثيرة ، ولا ثورة لرجال الدين ضد قوانين غردون العلمانية الخ .. من الاسباب التي يوردها المؤرخون — ولكنها — الثورة المهدية — عبرت في المقام الاول عن بلوغ الشعب والفرد السوداني لمرحلة العمل السياسي الموحد ، والسلوكية السياسية الموحدة ، وتبلور هذه النظرة في دولة قومية موحدة ، مذيبة لخلافات القبائل الصغيرة المتناحرة والقوى المتنافرة في وحدة مركزية واحدة ذات سلوكية سياسية وثقافية واجتماعية تختلف عن المراحل السابقة .

ومدخلنا لدراسة الثورة المهدية لا بد أن يتعرض للتكوين الاجتماعي والسياسي قبل الثورة ، معددا عوامل الجذب المركزية تجاه بعد بؤري حددناه بالدولة القومية الموحدة ، وموضحا اثرها في تحديد وجهة المجتمع السوداني نحو الوحدة السياسية . الامر الذي يكشف عن مواكبة الفرد السوداني للتطورات العالمية . فالقرن التاسع عشر كان عصر الثورات والنهوض القومي في المانيا ، البلقان ، ايطاليا الخ .. وهذه نقطة مهمة تعين الدارس ليحدد الى اي مدى كان الاستعمار الثنائي عاملا فعالا في تعويق نمو السودان اقتصاديا واجتماعيا وسياسيا بالمقارنة مع الدويلات التي خاضت معارك وحدتها القومية في ذاك القرن . وهذا لا يعني اغفالنا لنوعية القوى التي قادت الثورة القومية في السودان واوروبا . أو لدور البرجوازية الصناعية المالكة للتكنولوجيا والتي قادت معركة البناء القومي في اوربا . ولكننا نقول ان قوى الدفع الذاتية والتطور الطبيعي للمجتمع السوداني كانت ستدفعه الى مجال ارحب ومستوى ارفع من التطور والتحديث الاستعماري الواعي والرامي لخلق مراكز اقتصادية وسياسية تعيق تطور الفرد السوداني وتمكن من استغلاله وربطه بالمتروبول الاستعماري عالميا .

والمجتمع السوداني الحالي بذاتيته المعربة — ترجع جذوره الى القرن الحادي عشر وازدياد هجرة العرب الى السودان عقب الصراعات الداخلية في مصر حول السلطة واجبارها على الهجرة جنوبا الى سهول السودان المنبسطة طلبا للحماية . وادت الهجرات المختلفة الى انتشار اللغة العربية كوسيلة تخاطب بين المجموعات السودانية المختلفة ، فاكسبتها وحدة تعبيرية ساعدت في خلق وحدة شعورية وعاطفية بين المجموعات المختلفة . وتعريب المجموعات السودانية وانتشار الاسلام بينها ، جعل السودان مركزا متقدما للحضارة الاسلامية وأحد قلاعها الامامية لدخول افريقيا السوداء .

وادى دخول العرب الى انتشار الاسلام الذي ساعد على زيادة التعريب . فالاسلام يعني بالضرورة قدرا من التعريب . بيد ان استعمال العربية كوسيلة تخاطب قربت بين اللهجات المتباينة جعل تعريب السودانيين واضحا وتاما (قارن مع الملايو ، اندونيسيا) ، ويتضح لنا أن كمية الدم العربي الذي انصب في السودان — رغمقلته بالمقارنة مع تركيا ، مصر وايران — نجد ان الاثر كان تاما لاختلاف الاصل القاعدي للاجناس (ساميين وحاميين) . ولان اللغة العربية اصبحت وسيلة تخاطب ، مما جعل التعريب تاما وانقلابا جذريا قاطعا في انثروبولجيا السودان .

واختلاط العرب بالسكان الاصليين ومصاهرتهم خصوصا للعائلات المالكة ، واسلام افرادها ، ادى الى نقل السلطة السياسية الى ابناء العرب من المولدين الذي جا متمشيا مع نظام الوراثة النوبى المتبع لناحية

---

* د. عوض الكرسني ، شعبة العلوم السياسية — جامعة الخرطوم .

الام . وساعد نظام الوراثة الانف في الانحسار التدريجي لسلطة السكان الاصليين عند تطبيق نظام الوراثة في الاسلام . مما جعل التحول تدريجيا وليس ثورة على الماضي « وانما تم التحول الديني والثقافي في بلاد النوبة والزنج والبجة عن طريق المصاهرة والمجاورة والامتزاج والاندماج »(١).وخاصية هذا النوع من التحول انه لم يكن انقطاعا حضاريا ضد موروثات العهد الماضي ، ولم يكن الاسلام ابتلاعا حضاريا لتراث السودان القديم ومفارقة كلية للتقالية الماضية . بل شجع هذا التحول بخاصيته الاندماجية في خلـــق عملية تبادل حضاري ولقاح مثمر بين موروث البلاد والاسلام كان نتاجها اسلاما محليا شعبيا ، حمل ميزات اسلامية ومسيحية ووثنية مما اكسبه شعبية صارخة . ودعمت فترة الركود الفكري التي عمت البــلاد الاسلامية والشرق الاوسط انتشار الاسلام الشعبي . وساعدها محليا ضعف الخلفية والعمق الثقافي للمبشرين الاوائل فجعلهم من القبائل البدوية والتجار الذين ركزوا على السمات العامة للدين .

صادفت هذه الفترة ظهور حركة المتصوف في العالم الاسلامي كمحاولة لنهضة من الناعدة وثورة من تحت تعيد بناء الدولة الاسلامية بعد سقوطها كوحدة سياسية وتفرقها الى امصار مستقلة تحكمها عناصر غير عربية ، فلجات الى محاولة بعث الاسلام كثورة اجتماعية جماهيرية هدفها السلطة السياسية ومقاومة العناصر غير العربية ، فانتشرت الطرق الصوفية وقوى سلطانها واصبحت قوى كبرى في نشر تعاليم الاسلام .

ونتج عن دخول الفكر الصوفي وطرقه الى السودان ان تشبعت الطرق بالموروث المحلي ، فعبرت عن ثقافة المجتمع السوداني وصراعاته الاجتماعية والسياسية والقبلية، وطموحاته الثقافية . وظهر عمق التاثير المحلي في انقسام الطريقة الراحدة « القادرية » الى عدة مراكز متصارعة ومتنافسة لا يربطها رباط من الود الروحي والتنظيمي . واخذت الطرق المحلية اسماء مدارس صوفية عالمية «قادرية ، شاذلية ، ادريسية الخ .. » دلالة عن اتصال السودان عالميا بمنطقة الشرق الاوسط والعالم الاسلامـــي رغـــم الاختلاف الفكري بين الطرق المحلية ونظائرها عالميا .

ورغم المضمون الرجعي المحافظ الذي انتهجته الصوفية في السودان ــ كما سنرى ــ مخالفة لمحتواها وجوهر فلسفتها كدعوات ثورية ، بتمكينها وتعبيرها عن صراعات قبلية وتنافسات سياسية الا انها ساعدت في بلورة ثقافة سودانية موحدة غرست اللبنة الاولى للوحدة القومية ، خصوصا وقد اضحى « المسيد » والخلاوي مراكز قومية يرتادها المريدون من مختلف القبائل . فساعدت في اضعاف العشائرية واوجدت نوعا التعاون والعاطفة الشعورية الموحدة عند « المريدين والحيران » . ونمت حول مراكز الصوفية ومراكزهم اقطاعيات زراعية قوامها الارض والمسجد لاحياء نار القرآن ، فزاد نفذ المشايخ قوميا واستقلالهم عن ملوك سنار والممالك الصغيرة ، فتم اعفاؤهم من الضرائب . وتعدت هذه النزعة السنارية ابان صراعات الفونج والهمج . مما اكسب اقطاعياتهم مهابة « وصار المسيد ماوى للعافين وملجا للجوعى وابناء السبيـــل وصار غذاؤهم واجب محتم على الفكى ان لم يقم به يعتبر مقصرا وقد يسبب له ذلك ضيق في الرزق . وصارت تقاس عظمةالمساجد بما تقدم من جفان وبما يرتادها من عفاة جياع .. » (٢) .

وبرزت سطوة المشايخ في تحديدهم لمستقبل الدولة السياسي ، ومناصرة الفرق المتصارعة مما جعـل الملوك تطلب ودهم وتاييدهم ومحالفتهم ضد اعدائها ، فهبهم الاقطاعيات الضخمة . روى « ان الملك بادى بن رباط جمع كبار الفونج .. وقال لهم الشيخ ادريس شيخى وابوى ، دارى من العسل للبصل بقسمها له النصف .. فامتنع الشيخ ادريس وقال لهم : هذه دار النوبة وانتم غصبتموها منهم انا ما بقبلها ... وقال لهم اعطوني الحجز (الشفاعة) في كل شيء .. والملك اعطاه الحجز في كل شيء كما طلبه ، ثم ان الشيخ دخل سنار واحد وسبعين مرة في مصالح المسلمين » (٣) .

واكسبت الوضعية السابقة الطرق الصوفية هيمنة على المجتمع السوداني . وصارت لها الغلبة ومركز الصدارة روحيا واجتماعيا وسياسيا ، فابتدعت تنظيمات وعلائق هرمية عبرت عن قوتها السياسية ، ومليشيا عسكرية عبرت عن قواتها ووزنها عند التحالفات السياسية . ومكنت هذه الوضعية « بعض الطوائف من تنظيم اعضائها في مليشيا واستخدامها في اغراض سياسية واقتصادية وساعدت الاعمال العسكرية الموحدة ضد العدو الخارجي في تخطي العلاقات الاسرية والولاء العشائري والقبلي الى خلق قيادات مركزية كانت بداية للعمل القومي الموحد .»(٤)

لكن رغم هذه المزايا الا ان ارث الصوفية في السودان كان رجعيا ، اذ تحالف شيخ الطريقة مع الملوك نظير اعفاء الاول من الضرائب وتمتعه باستقلال تام في اقطاعيته ــ على استغلال الفرد العادي روحيا : بخضوعه التام لسلطان المشايخ ، واقتصاديا : بتسخيره في العمل لصالح الشيخ والملك ، وعسكريا :

بدفاعه عن امتيازات الشيخ وتحالفاته السياسية مع الاحزاب المختلفة والمتصارعة داخل الدولة .. مما طبع الصوفية في السودان بسلوكية رجعية وتبريرية تساعد على استمرار الوضع الراهن . وينجلي هذا الارث الرجعي في عدة مجالات ، ثقافيا : بنمو ثقافة قوامها الترنم بكلمات غير عربية ، وحالات الجذب والكرامات الخ .. واقتصاديا : بازدهار الاقتصاد الاكتفائي المغلق داخل الاقطاعيات الصوفية ، وعدم نمو التجارة والاقتصاد النقدي ، فصارت اجزاء عديدة من السودان تتعامل بالمبادلة ، فلم تتحقق وحدة تجارية محلية وتبادل عالمي واسع النطاق في التجارة . وسياسيا : ساعدت الطرق الصوفية بتدخلها في السياسة ومناصرتها للاحزاب المتصارعة في اضعاف الوحدة المركزية للدولة السنارية وعدم القدرة على مصادمة الاتراك عسكريا الا مقاومة الشايقية الباسلة التي تقف وحدها كانموذج لمقاومة الاتراك .

والسلطة المركزية في سنار لم يقف بها ضعف عند الاستسلام للغزاة الاتراك دون قتال ، ولكن في رسالة محمد ودعدلان الى الشيخ احمد بن الفرضي ((انت وسيلتنا الى الله ودرعنا في السراء والضراء ــ فمجرد وصول رسالتنا هذه اليكم نرجو ان تتوجهوا انتم ومن معكم بكل جهدكم سائلين الله لنا الخلاص ــ فاذا سالتم عن الادارة التركية في مصر فانهم متوجهون نحونا بمائة وثمانين الفا من الجنود وهذا لا شك انه خبر سيىء لكل المسلمين نرجو ان توجهوا كل جهدكم سائلين الله ان تعود حملتهم هذه بالخيبة من حيث اتوا .)) والرسالة كافية لتكشف ضعف الدولة وهيمنة الصوفية على الناس لدرجة طلب الوزراء لاحد الشيوخ برد العدو القادم ، والاتكال التام على الصوفية لرد العدون دون ادنى استعداد عسكري .

وطبعت هذه الخلفية سلوكية الفرد السوداني بالخنوع التام والاستسلام طوال فترة الفونج ، وقتلت روح المبادرة والثورة عند الفرد العادي ، فصار ولاء الفرد لطريقته او قبيلته لان فيها حياته ومماته . واعزى ظهور قيادة الثورة المهدية من وسط شيوخ المتصوفة الى موت روح المباداة عند العامة مهما غلى وكبر الدافع للثورة ، وحتى القبلية والعصبية لم تعد وعاء صحيا للثورة ، لان الوازع الروحي للثورة والتبرير الفكري لها من استشهاد ودخول الجنة ، هذه ضمانات يقدمها المتصوفة وحدهم ، فلذلك فشلت كثير من الثورات الاجتماعية ضد الاتراك رغم عنفها لان مشايخ الطرق لم تشارك فيها او تباركها .

ونلمس قوة الطرق الصوفية وغلبتها على القيادات العشائرية في الثورة المهدية ، فجماهير العامة تتخطى في بداية الثورة قياداتها العشائرية وتتمرد على الولاء القبلي والاسري وتهاجر الى الامام المهدي مبايعة قيادته المركزية الموحدة ، وتتحرر من الاستسلام التام والترقب وانتظار الكرامات لتصد غزو الاتراك ، الى مواقف البطولة والالتحام مع العدو التركي ، ومن الاستسلام الى ((الحرب صبر واللقاء ثبات والموت في شان الاله حياة)) ــ رائعة البنا ــ شاعر المهدية .

وسلوكية الفرد السوداني الجديدة تستمد جذورها من التغيرات المختلفة التي صاحبت دخول الاتراك ، واثرها في اعادة التركيب الاجتماعي للمجتمع السوداني . فالاتراك بنظرتهم الاستغلالية ((المال والرجال)) ابتدعوا نظاما اداريا ينفذ سياسة تمثلت في ضرائب باهظة ، قسوة في جمعها ، والتنكيل بالمعارضين . ادت هذه النظرة الاستغلالية الى نمو اقتصاد نقدي قوامه بعض الحرف في المدن وسيطرة الدولة على النشاط التجاري لتحقيق سياستها الاستغلالية . وكان لسياستها المالية اثرها في تحقيق تحولات عميقة داخل المجتمع السوداني ، فالهجرات المختلفة هربا من قسوة الضريبة وجباتها ، شجعت نمو تجارة الرقيق ومختلف المناشط التي لا يمكن للدولة السيطرة عليها . وعطلت الهجرة نمو الزراعة وتناقص العائد منها . مما شجع الحكومة على ادخال زراعة النيلة والقطن وفرضها كمحصولات نقدية تشرف الدولة على تحديد اسعارها وتجارتها عالميا ، الامر الذي ادى الى افقار متزايد للفرد السوداني ، وجعل الاتراك يعتمدون على عناصر اجنبية ومصرية في الادارة والتجارة فنمت طبقة تجارية قوامها الاقباط واليونانيون والاوروبيون لا يربطها رباط ود مع المجتمع السوداني .

وبالرغم من ان التركية اكسبت السودان شخصية سياسية موحدة الا انها حافظت على الكيانات القبلية وقربت بعضها وضمتها الى جهازها الاداري لعرقلة تكوين تحالف قبلي ضدها . وبالنسبة لشيوخ الطرق الصوفية ادى خلق الاقتصاد النقدي التجاري ، وبهاظة الضرائب والحركات المختلفة ضد الاتراك الى اضمحلال نفوذها رغم هيمنتها الروحية على سلوكية الفرد . فضرائب الاتراك المختلفة على الارض لم ينج منها كثير من المشائخ فقلت هيبتهم ، ولم يعد بمقدورهم الشفاعة لدى الحكومة ، ولا ايواء الجوعى والمساكين . وشجع ظهور المدن وطبقة الحرفيين والتجار والعلماء الازهريين على تضعضع نفوذ الطرق الصوفية وسط هذه القطاعات .

في هذا الجو والمناخ الثوري وجد المهدي بوصفه احد تلامذة الصوفية مجالا للتحرك ضد النظام والقيام بنشاط اصلاحي ضد الفساد الخلقي ، الرشوة والمحسوبية الخ ..

تحت اطار العودة للتعاليم الدينية وهذا شان المهدية عامة في بداية عهدها ، فلقد « كانت اهداف الدعوة دينية بحته واسلوبها سلميا خالصا ، وقد خلت من كل اثر للسياسة او محاولة تكوين طائفة دينية داخل اطار السمانية او تكوين طائفةدينية مستقلة عنها . ونتيجة لذلك فانها اتسمت بسلبية واضحة ولم تمض الى اكثر من لفت النظر الى المفاسد الاجتماعية والانحطاط القومي وابتعاد الناس من الدين القويم وتوافقهم على البدع واجتماعهم عليه . فالحركة قائمة اساسا على معادلات دينية واخلاقية صرفة ، ومزاجها معتدل ونداؤها متواضع — بالقياس الى النداء القادم — واسلوبها يشبه اسلوب الوعظ الديني ».(٥) وهي في هذه المرحلة جنينة وليدة تبحث عن الفكر السياسي والطبقة الاجتماعية الرائدة المناط بها تنفيذها .والملاحظ أن الطرق الصوفية رغم الغبن الذي حاق بها ، الا انه لم تتطور طريقة واحدة الى قوة صدامية تتبنى رايات الثورة وتعمق نذرها ، بل نجدها تحافظ على طبيعتها الرجعية وتقف بعض فرقها في وجه الثورة عند نشوبها « هجاء محمد شريف للمهدي » .

ان بروز قيادة الثورة من وسط المتصوفة ، ومن صفوتها المتعلمة كان تطورا طبيعيا للدعوات الاصلاحية ضد فساد النظام . وتبنى الصفوة المتعلمة لافكار « المهدي المنتظر » كفكر ومنطلق سياسي للدعوة كان منطلقا للتخلص من اسار الطرق وسلبيتها والى المشاركة الايجابية مع ارهاصات الثورة ونذرها . واختيار المهدي كفكر سياسي ليس بمستغرب في عصر غاص بمدعى المهدية « حياتو بن سعيد ، السنوسي،محمد بن عبد الله حسن مهدي الصومال الخ .. ». فكانت دعوة المهدي المنتظر البناء الفكري الذى انتظمت فيه كل الثورات الاجتماعية في العالم الاسلامي في القرن التاسع عشر . وفكرة المهدي المنتظر في عمقها السياسي تشبعت بروح المعارضة للنظام القائم ونداء الاصلاح والثورة الاجتماعية . اذ انتشرت فكرة المهدي المنتظر ، الامام المختفى ، مهدى القرن الخ .. من افكار احزاب المعارضة الاسلامية . وادت التوعية الدينية بواسطة المتصوفة ، واشتداد مظالم الحكام الى تهيؤ الاذهان لقبول المهدي المنتظر لتحقيق الاصلاح والعدالة الاجتماعية ، وكما اورد يوسف ميخائيل ان الناس في الابيض عند اشتداد عسف الحكام كانوا يتشكون من حقيقة ان هذا اوان المهدي ليخلصهم من الاضطهاد .

ودعوة المهدي المنتظر كفكر سياسي نجدها « نتيجة اصلية للرومانطيقية الاسلامية البدائية يجري فيها نوع من العقل الانفعالي الخاص بها . وهي لا تتشدد عقليا على ان نوعا من انواع التنظيم كيفما كان نوعه ، هو اكثر ضرورة من نوع آخر ، وهي ثورة ضد ما تحس بانه وضع راهن لا يغتفر ».(٦)

والمهدية في السودان اقرب الى هذه العفوية والرومانسية الصادقة اذ لم تحظ بتنظير فكري مستقل يضمن لها الاستقرار مستقبلا ، بل استعارت المؤسسات الاسلامية القديمة نصا وروحا . ولم تحاول ان تستفيد من التجربة التركية أو غيرها . ولا استفادت من التطور الفلسفي للمؤسسات الدستورية في الاسلام، بل حاولت اعادة تجربة النبي (ص). ومن هذه النقطة انكرت المهدية ضرورة توازن التيارات النفسية العميقة ومعايير المجتمع السلوكية مع القوىالحتمية الدافعة للتطور .

وعملية خنق روح التطور في المجتمع السوداني كانت الزاما للدعوة المهدية لانها لا تملك مؤسسات اجتماعية لتغيير المجتمع اكثر من مؤسسات النبي (ص) . ومهما كانت الشعارات والعودة الى المنبع والقرآن والسنة نجد أن فكر الثورة المهدية ومؤسساتها السياسية لم تعبر عن طموح قطاعات كبيرة من الثوار ، الامر الذي جعل التوازن الداخلي في الدولة يعتمد على استنفار الناس للجهاد المستمر الذي كان خاصية انفردت به المهدية وحدها بين نظائرها في القرن التاسع عشر . والامام المهدي نفسه كانت حياته نوع من الانطواء السلوكي الباطني معبرا عن ارث الصوفية ، وعن حياة الصوفية والعمل السياسي بمعاركه كان خطوة مهمة في سبيل اعتناق فلسفة صحيحـــــة للثورة السودانية محليا تعبر عن طموح قطاعاتها المختلفة من المتصوفة وافراد الطبقة الوسطى من التجار ، وعامة جماهيرها وسط القبائل المختلفة .

ولكن المهدية تنتصر رغم هذا ، وتعطي السودان معيارا ومنهجا سلوكيا ثوريا ، امتاز بنقاء الفرد وطهره. والسلوكية الجديدة نبحث عنها وسط قوى الثورة التي قال عنها الامام المهدي « .. ان هؤلاء الاعراب الى الآن لم يتبعوني على ما اطلبه من اقامة الدين ، كاتبت اهل المساجد واهل الدين وطلبت منهم اجابة دعوتي والقيام معي في تاييد الدين لتاتي المهدية على حالة مقبولة عند العقلاء ، فمنعهم الجاه

من اجابة دعوتي فدعوت هؤلاء الاعراب الاجلاف فاجابوني في الحال وهاجروا معي ..»(٧)

وقوى الثورة المختلفة التي تمثلت في التجار من الطبقة الوسطى ، أهل الغرب والقبائل الغاضبة على الضرائب الباهظة « عشر رجال في تربة الخ ..» ، ومجموعة التجارالوطنين الذين عانوا من الاضطهاد واحتكار الادارة التركية والعناصر الاجنبية للتجارة . كان لهذه القوى المختلفة في درجة الارتقاء الحضاري وما يفصل بينها من شقة اجتماعية هدف واحد هو ازالة الاضطهاد . والشعور بالاضطهاد هو الذي جعل هذه القوى تنصهر تحت بوتقة وجدانية واحدة ، ذات طابع شعوري وعاطفة فدائية مستمدة من التعاليم الاسلامية ساعدت العوامل الاقتصادية في رفع مداها التعبيري الى درجة الحنق المسلح في الثورة المهدية. وهذه الوحدة الشعورية انصهرت في الثورة المهدية وعنفها المطهر الى شعور كل عناصرها بالوحدة القومية . وخلفية الوحدة القومية تستمدها من الاسلام ،اللغة ، واخيرا توجهها الشعور بالاضطهاد في ثورة عنيفة ربطت ماضي وحاضر السودانيين بوشائج لا ينفصم عراها .

والمهدية — كفكر سياسي — غريبة على هذه القوى كما يوضح حديث الامام المهدي السابق . فهي في قمة انتصاراتها لم تحاول أن تستمد عناصر قوتها من صلابة قواها « قوى الثورة » ، فالامام المهدي يلجا الى تراث « المهدي المنتظر » ليوضح شرعية مهديته . والخليفة عبد الله يلجا الى نفس الاسلوب (الحضرة، زيادة الحضر عليه السلام ، منشور الشمره الخ ..) ليثبت شرعية خلافته . ورغم أن الثورة هدفهـا الاصلاح الاجتماعي الا أن قيادتها لا تحاول فهم هذه الخاصية ، الامر الذي أوقع قياداتها في عـدة تناقضـات .

أولا : تحالف المهدية مع بعض قيادات الطرق الصوفية « اهل المساجد واهل الدين » ، واعطـاء شيوخها مناصب قيادية مكنتهم من الاحتفاظ بنفوذهم وطرقهم — رغم الغاءها رسميا — وعودتها الى العمل في عهد الحكم الثنائي .

ثانيا : اعتماد المهدية على تاييد مشايخ القبائل وزعمائها دون الالتفات الى خلق تاييد شعبى ، ويتجلى هذا في ان زعماء القبائل احتفظوا بسلطاتهم وحركوا قبائلهم ضد المهدي كمثل الكبابيش ، دار حامـد رفاعة الهوى الخ ..

ثالثا : اعتمدت المهدية على كسب ولاء الطرق الصوفية والاستفادة من انصارها لتحقيق اهداف الدعوة سياسيا . فنجد ان عثمان دقنة يلجا الى المجاذيب الذين ارسل شيخهم الطاهر المجذوب « في طلب كافة رؤساء القبائل وقال لهم » هذا هو أمير شرق السودان وحبيبي الامير عثمان دقنة وقد وافقت على امارته».(٨)

رابعا : تحولت المهدية نفسها الى طريقة صوفية لها فلسفتها الدينية (الراتب) وهو وعظ الامام المهدي وخلفيته الصوفية . والراتب لا يختلف كثيرا عن تعاليم الحركات الاسلامية الاخرى ذات الطابع الاصلاحي . ورغم حرق الكتب وابطال بعضها الا ان المهدية نفسها ترتد الى ان تصبح طريقة صوفية ، ظهرت هويتها الفكرية والسياسية بوضوحبعد زوال المهدية كدولة .

خامسا : محاولات قادة المهدية استغلال عنف الثورة كحدث محلي ذو طابع قومي في بعث دعوة المهدي المنتظر كرسالة عالمية . وهذه السمة العالمية هي جوهر الدعوة الصوفية بوصفها اساسا ابتداها عربيا لبعث الدولة الاسلامية العربية الموحدة في العالم الاسلامي التي قضت عليها العناصر غير عربية من اتراك ، تتار الخ .. واتجاه المهدية عالميا هو تحقيق لهذا الحلم العربي القديم ، ويمكننا القول ان اي دعوة للمهدية هي في الاساس دعوة للعالمية . ولذلك نجد ان الثورة بعد انتصارها قوميا في تحرير السودان لم تلجا الى معالجة اسبابها الاجتماعية ، بل حاولت استغلال واقع موضوعي لتحقيق طموح فلسفي عالمي السمات ، شاءت ام لم تشا مدفوعة الى تحقيقه لكونه باطن بنائها الايديولوجي والفلسفي .

وهذه التناقضات تفسر معظم السمات السلوكية للثورة المهدية . فهي في قمة انتصاراتها محليا تندفع لتحقيق جوهرها الصوفي عالميا . ومن هنا نخلص الى أن المهدية في السودان رغم نجاحها في تحقيق الوحدة القومية سياسيا الا ان ضعف بنائها الفكري محليا وعدم وجود اي تنظيمات قوية لقوى الثورة المختلفة ، وحوجة هذه القوى الى ضمانات قدمتها لهم الصفوة المتدينة التي تصدت لقيادة الثورة وصحبتها بمعيارها الديني . اكسبت هذه المفارقة الثورة تناقضا واضحا بين رغبة قياداتها الصوفية وجماهيرها ، تجلى فـي قدرة جماهيرها في استغلال قياداتها الصوفية وتحقيق الوحدة المركزية اللازمة لازالة الاضطهاد التركي ، وفشل القيادة في حمل رسالة المهدية عالميا لتحقيق حلم العرب القديم في بعث الدولة الاسلامية الموحدة .

وليس بغريب أن تقف النواة الصوفية الاولى للمهدية في السودان تقاتل وتموت جنبا الى جنب في ام دبيكرات بعد ان تمكنت قوى الحكم الثنائي من استقطاب معظم قوى الثورة المهدية الى معسكرها . بقيت النواة الصوفية الاولى وحدها تحاول توحيد القوى الداخلية لتحرير الداخلي اولا حتى يتسنى لهـــا ابراز عالميتها من جديد .

المراجع

١) يوسف بدري « المكي والفكي في السلطنة الزرقاء » مجلة المجتمع ــ المجلد ٥ ــ العدد ٥ ــ مطبعة جامعة الخرطوم ، ١٩٧٢ ، ص ٢ .

٢) نفس المصدر السابق ، ص ٩ .

٣) ابن ضيف الله ــ كتاب الطبقات ــ يوسف فضل حسن (تحقيق) ، مطبعة جامعة الخرطوم ، ١٩٧١ ، ص . ٦٠ .

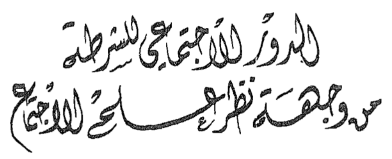
٤) عوض السيد الكرسني ، « دعوة لدراسة القومية السودانية » مجلة الجامعة ، العدد الثالث ، يوليو ١٩٧٣ ، ص ٣٤ .

٥) منشورات المهدي ، « تحقيق » د. محمد ابراهيم ابو سليم ، ١٩٦٩ ، « المقدمة » ، ص (د) .

٦) هـ . أ . ر ــ جيب ، « الاتجاهات الحديثة في الاسلام » ــ ترجمة هاشم الحسيني ــ منشورات دار الحياة بيروت ــ ١٩٦٦ ، ص ١٥٥ .

٧) مكي شبيكة ، « السودان عبر القرون » ، ١٩٦٤ ، ص ٢٥٩ .

٨) محمد صالح ضرار ، « تاريخ السودان » ، منشورات دار مكتبة الحياة ــ بيروت ، ١٩٦٥ ، ص ٨٣ .



د. محمد عيسى برهوم *

مقدمة : ـ

لقد ارتبطت وظيفة الشرطي حتى زمن قريب بمهمات كثيرة اختلفت في صيغتها عما هي عليه الآن. ولكن المهمة الرئيسية التي طغت على المهام الاخرى هي مهمة الكبت المستمر لاي عمل وطني يخدم مصلحة المجتمع وذلك باستخدام القوة . ويعود السبب في ذلك الى أن الاقطار العربية عانت من الاحتلال والاستعمار لفترات طويلة ، وطوال هذه الفترات لم تكن السلطة في تلك الاقطار ممثلة للشعب بل كانت غريبة عليه تمثل سلطة المحتل المستعمر الذي يسعى لتحقيق مصالح معينة ، ولا يتورع عن استخدام اية وسيلة يحقق عن طريقها ما يسعى لتحقيقه . وقد سخر كل امكانيات المجتمع لخدمة تلك المصالح بما في ذلك جهاز الشرطة كاهم الضوابط الاجتماعية لتنظيم المجتمع الذي يريد ، غير عابيء بما يتركه هذا الاستخدام اللاانساني للشرطة من اثر سيء على العلاقة الاجتماعية التي يجب ان تكون ودية بين الشرطة والشعب. ومن هنا نجد أن صورة رجل البوليس قد ارتبطت في ذهن المواطن على مر فترات الاستعمار السياسي بصورة الرجل المستبد الذي ينفذ أوامر السلطة الحاكمة في كبت الحريات وارهاب الناس كلما دعا الداعي لذلك . وقد امتدت هذه الصورة الى ابعد من ذلك لتشمل الاطفال ، اذ ان الام اذا ارادت ان تضع حدا لمشاكسات ولدها لها فانها تخيفه برجل البوليس . ولا يجب آن نقلل من اثر ذلك على نفسية الطفل ،اذ ان الطفل في مراحل تكوين وبناء شخصيته يحتاج الى معرفة الحقيقة ، وهو في عملية التنشئة الاجتماعية الاولى أشبه ما يكون بالعجينة اللزجة سهلة التشكيل . ووجه الخطورة في هذا كله يكمن في الربط بين صورة الشرطي وبين من يخيفه وقد يمتد اليه اذاه فهو بالنسبة له يمثل مصدر الاحباط . وهكذا ينشا الطفل ويترعرع على كراهية رجل البوليس وهو لا يعرفه ، ويظل يرهب جانبه باستمرار . وتتدعم هذه الفكرة اذا صادف الطفل رجل بوليس تنطبق عليه المواصفات المذكورة آنفا مما يخلق هوة سحيقة بين رجل البوليس وبين المجتمع ممثلا في اجياله الصاعدة . فبدل ان ينظر الى البوليس على انه الشخص الذي يحافظ على سلامة وامن المواطن ينظر اليه كمهدد لهذه السلامة وذلك الامن . والسؤال الذي يطرح نفسه في هذا المجال هو : من المسؤول عن هذا الوضع ؟ هل هو رجل البوليس أم المواطن أم الاثنان معا؟؟ ان المسؤولية لا تنحصر في احدهما دون الاخر فقد بينا ان الاسباب التاريخية والظروف السياسية التي عاشتها المنطقة العربية قد أوجدت مثل هذا الوضع ، اذ لعب الشرطي دور المنفذ لرغبات السلطة التي لا تتفق مع رغبات الجمهور ولاتخدم الشرطي في نقل الصورة الحقيقية عن نفسه وعن دوره في تلبية رغبات مواطنيه وخدمتهم .

الحاجة الاجتماعية لجهاز الشرطة :

لا بد من توضيح الحاجة الاجتماعية التي دعت الى قيام جهاز رسمي يقوم بمهمة الضبط الاجتماعي الى جانب ادوات الضبط الاجتماعي الاخرى . تنبع الحاجة الى هذه الادوات من حاجة اي مجتمع مهما صغر حجمه الى ضبط سلوك افراده والتنبؤ بمثل هذا السلوك . ان نظام المجتمع يستند الى مجموعة من الاوامر المتشابكة يقبل الفرد بموجبها القيام بمجموعة من الواجبات ويتوقع في المقابل ان تؤدي له مجموعة من الحقوق . ولا يمكن لمجتمع من المجتمعات أن يعمل بانتظام الا اذا ادى معظم افراده ادوارهم ومهامهم بنجاح ، ويتلقوا في المقابل حقوقهم كاملة غير منقوصة . من هنا يبرز اعتمادنا على رجل البوليس في حمايتنا حتى نقوم بهذه الادوار من أجل المحافظة على سلامة النظام الاجتماعي . وقبل ان نستطرد في الحديث عن كيفية نشاة الشرطة كنظام اجتماعي وما هي الحاجة لظهور هذا النظام من وجهة النظر الاجتماعية يحسن بنا ان نقف قليلا عند مفهوم الضبط الاجتماعي . يعرف كل من هورتون وهانت الضبط الاجتماعي بانه المصطلح الذي يشير الى كل الوسائل والعمليات التي تحقق الجماعة او المجتمع عن طريقها انسجام وتوافق

---

* د . محمد عيسى برهوم ، قسم الاجتماع ، الجامعة الاردنية .

اعضائها مع الوضعات الموضوعة . (١).ويجدر الاشارة هنا الى أن الذي يساعد على القيام بهـــذه الادوار على الوجه الاكمل هو عملية التنشئة الاجتماعية التي تقوم بعملية لتشكيل لرغباتنا وتقاليدنا . فاستيعابنا لهذه الانماط الثقافية جميعا يوفر علينا كثيرا من الجهد والوقت الذي يمكن ان نيسرفه في التفكير
فاستيعابنا لهذه الانماط الثقافية جميعا يوفر علينا كثيرا من الجهد والوقت الذي يمكن ان نصرفه في التفكير
التنشئة الاجتماعية نفسها . واذا تم فهم الانسان لهذه الانماط من خلال هذه العملية فان افراد المجتمع طوعا وبدون ادنى تفكير ينصاعون لمعايير المجتمع ويحافظون على التوافق مع تلك المعايير . ولكن الامر ليس بهذه البساطة . فعملية التنشئة لا تتم بالشكل الذي نحب ونرضى ، ولذا فانه لابد من وجود ادوات للضبط الاجتماعي غير العادات والتقاليد حتى نحافظ على التزام افراد المجتمع بانظمة ومعايير مجتمعهم حفاظا على مصلحة ذلك المجتمع وصونا لنظامه من التفكك والتعرض لخطر الانهيار .

ويرى لابيير Papiere بان الضبط الاجتماعي ينبع من حاجة الفرد الى احتلال مكانة في جماعاته الاولية (٢) . وتكون عملية الضبط الاجتماعي في هذه الحالة قوية نظرا لان العلاقات الاجتماعية التي تربط بين أفراد الجماعة تتسم بالقوة وتغلب عليها صفة المودة والتفهم الكامل . وهكذا فان الجماعة تعمل كقوة مؤثرة وضاغطة على افرادها في التزامهم لمعاييرها والتقيد باحكامها الموضوعة . وتجدر الاشارة في هذا المجال الى أن القوة الضابطة الهائلة التي تتمتع بها الجماعات الاولية في ضبط سلوك اعضائها والتحكم فيه لا تعادلها قوة في اية جماعة اخرى . وهذا ما يميز الجماعات الاولية عن الجماعات الثانوية ،اذ نجد أن الجماعات الاخيرة تحتاج الى ادوات ضبط رسمية لتحافظ على حسن سير افراد المجتمـــــع ولتجنب النظام الاجتماعي اية محاولة للنيل منه ، وهذا لا يتاتى الا بوجود الشرطة الذي يحافظ على سلامة سير النظام الاجتماعي . ففي المجتمعات البدائية والمجتمعات النامية على حد سواء ، حيث تكون الجماعات المكونة اكثرها أولي ، يكون تعرض المجتمع لاي عمل يخل بحسن سيره يكاد لا يذكر ، فكل فرد يولد في جماعات تربوية معينة ، الاسرة والعشيرة والقبيلة ، ويكتسب وجوده الاجتماعي من انتمائه لهذه الجماعات ، ولا يستطيع ان يغير انتماءه هذا لانه يفقد بذلك هويته الاجتماعية والانسانية . لذا فان على الفرد أن يتوافق مع الجماعات التي نشأ فيها ، وأي دليل على عدم الانسجام والتوافق مع الجماعة يكون ثمنه وجود يتعذر على الفرد معه الاستمرار في البقاء ككائن انساني . من هنا يتبين لنا دور الجماعة كوحدة قيادية وكسلطة في المحافظة على حسن سير افرادها والتزامهم بمعاييرها ، فهي بذلك تعمل كاداة ضبط قوية لا يوجد مثيل لها في الجماعات الثانوية حيث يكون انتماء الفرد الى الجماعة بدافع تحقيق اغراض معينة لا يستطيع تحقيقها من جراء انتمائه الى جماعاته الاولية .

بينما ان كثيرا من المجتمعات البدائية تستطيع ضبط سلوك افرادها من خلال مجموعة الاعراف التي تندرج تحت مجموعة الضوابط غير الرسمية للجماعات الاولية في تلك المجتمعات حيث تصل هذه المجتمعات الى درجة متقدمة لاستخدام القوانين المدنية لتنظيم افرادها . ولكن ، ومع الزيادة المضطردة في عدد السكان ووجود الثقافات المعقدة ، كان لا بد من وجود القوانين المدنية وجهاز الحكومة الرسمي ونظام العقوبات المختلفة حتى يتم ضبط سلوك الافراد داخل النظام الاجتماعي الواحد . وفي ظل وضع كهذا اصبح الفرد عبارة عن رقم في سجلات الدولة الرسمية او في دفتر التليفونات ، ولذا فان الضوابط الاجتماعية غير الرسمية لم تعد تجدي نفعا في المحافظة على تحقيق الامن المطلوب . وهكذا اصبحت هناك حاجة ملحة الى وجود ضوابط اجتماعية رسمية لتوفر حسن سير النظام والتزام الافراد بالمعايير الاجتماعية الموضوعة في اشباعهم لحاجاتهم المختلفة . اضف الى ذلك ان تعقد الثقافة وما تبع ذلك من تعقد في شبكة العلاقـــات الاجتماعية داخل المجتمعات الصناعية قد تبعه تحول في ميدان الضوابط الاجتماعية ، فاصبحت هنـــاك حاجة ماسة الى وجود مجموعة من الضوابط الاجتماعية غير الشخصية كالقوانين والانظمة والمجـــالس والاجراءات الرسمية المختلفة التي تعمل مجتمعة على المحافظة على انتظام سلوك الفرد داخل الجماعة. نخلص من كل ما تقدم الى ان القوة التي يستخدمها المجتمع معقد الثقافة لابد منها ولا يمكن للمجتمع ان يستمر في البقاء بدونها.

1— Paul Horton and Choster Hunt, Sociology (New York: McGraw Hill, 1964), P. 140.

2— Ibid, 141.

الشرطة في خدمة المجتمع : —

لقد جاء جهاز الشرطة ليقوم بوظيفة اجتماعية ترتبط بمجموعة من النشاطات التي تختلف من مجتمع لآخر . وما الخدمات الادارية والقضائية التي تقوم بها الشرطة الا جزء من وظيفة الشرطة الاجتماعية ، فهي تختص بالمحافظة على الامن والنظام ، فتقوم بمنع وقوع الجرائم والعمل على ضبطها . يضاف الى ذلك حماية ارواح الناس واموالهم واعراضهم . وهذه هي الوظيفة التقليدية التي ترتبط بجهاز الشرطة. ولكن التطور السريع الذي تمر به المجتمعات النامية يملي عليها أن تواكب التطور في المجالات الاجتماعية جنبا الى جنب مع الجوانب المادية . فان ما يتمخض عن التطور السريع من مشكلات اجتماعية يحتاج الى وعي تام من قبل رجال الشرطة بما يحيط بهم من واجبات تتحتم معها سرعة الحركة واستخدام كافة الاساليب التي تساعد على سلامة بناء المجتمع . فمهمة الشرطي لم تعد مهمة علاجية هي ضبط الجريمة والبحث عن علاج لها بعد وقوعها وانما غدت مهمة وقائية كذلك ، تبحث عن اسباب الجريمة والدوافع الكامنة وراءها اسهاما منها في حل المشكلة والقضاء على تلك الدوافع (1).

ان دور الشرطة في مجال خدمة المجتمع املاه تطور المجتمع الحديث وتعقد الحياة فيه ، فقد وجدت الشرطة نفسها أمام مسؤوليات اعظم من ذي قبل فهي امام تزايد انتشار الرذيلة وكل ما يتصل بتدني المستوى الاخلاقي في المجتمع . ومن هنا جاء احساس رجال الشرطة بان عليهم ان يشاركوا في البحث عن تقصي اسباب الجريمة ودوافعها بالاضافة الى الانصراف الى تطويق الجريمة وتقليص حجمها . وهذا يعني أن دور الشرطة في خدمة المجتمع يمتد الى ميادين ومجالات متعددة أولها خدمة الاحداث المشردين والمنحرفين . فقد شعرت الدول المتقدمة باهمية مشاركة جهاز الشرطة في خدمة الاحداث فاحدثت نظام شرطة خاص بالاحداث للحد من انتشار ظاهرة انحراف الاحداث انطلاقا من وجود صلة وثيقة بين انحراف الاحداث وجرائم البالغين . اذ يعتبر جنوح الحدث تربة خصبة تتهيأ فيها الظروف التي تنبت السلوك الاجرامي. وأية محاولة لوقاية الحدث من خطر الانجراف في تيار الجريمة يجب أن تبدأ في سن مبكرة ، ولا يتم ذلك الا اذا تعاونت الاجهزة المختلفة المسؤولة عن تربية الحدث كالاسرة والمدرسة والجيرة وكل المؤسسات التربوية التقليدية مع جهاز الشرطة الخاص برعاية الاحداث .

---

(1) محمود السباعي ، ادارة الشرطة في الدولة الحديثة (القاهرة ، الشركة العربية للطباعة والنشر ، ١٩٦٣) ، ص ١٣٩ — ١٤٤ .

اما المجال الثاني الذي يعتبر مجال اهتمام رجل الشرطة كما هو مجال اهتمام عالم الاجتماع على حد سواء فهو حل المشكلات الاجتماعية والمدنية والتوفيق بين المتنازعين ، اذ يعتبر قيام رجل الشرطة بحل المشكلات الاجتماعية مساهمة فعالة تهدف الى وقاية المجتمع من خطر تحول ضحايا هذه المشكلات الى مجرمين محترفين . ويمكن للشرطة في هذه الحالة ان تلعب دورا هاما في وقاية المجتمع من خطر التعرض لهذه الجرائم التي يمكن ان تترتب على هذه المشكلات اذا ما استفحل خطرها واستعصى حلها . ان حل هذه المشكلات يجب ان يكون من قبل اشخاص متخصصين في مجالي الشرطة والاجتماع حتى يكون الحل نهائيا وشافيا يقوم على اساس فهم كامل لابعاد المشكلة . اسبابها ومسبباتها . وهذا بطبيعة الحال يتطلب توفير الامكانيات الضرورية والكافية لقيام جهاز الشرطة بخدمة اجتماعية تستند الى الفن والدراية باصول الخدمة الاجتماعية ليكون العلاج ناجحا .

والمجال الثالث من مجالات الخدمة هو مكافحة الرذيلة في جوانبها المختلفة . فهناك مشكلة البغاء التي تعتبر من المشكلات الاجتماعية التي تهدد سلامة بناء المجتمع من حيث انها تمثل ابشع نوع من انواع الاستغلال الانساني ، اذ ان البغي تبيع جسدها مقابل الحصول على المال الذي قد تكون في أمس الحاجة اليه . ومهمة الشرطة في هذه الحالة ايداع البغايا في دور للملاحظة وعلاجهن العلاج الذي يؤهل لهن الحياة الكريمة . ان كثيرا من البغايا لن يقدمن على البغاء لو اتيحت لهن فرصة العيش الكريم ولذا فان على المتعاطي فحسب ، بل يمتد ليشمل المجتمع باكمله وذلك اذا ما انتشر المخدر في قطاع كبير من الناس المجتمع يشارك بشكل او باخر في انحراف هذه الفئة من الناس وحتى تتمكن الشرطة من اعادتهن الى حظيرة المجتمع فلا بد من وجود نظام واع ومتفهم يقف على اسباب انحرافهن ويهيء للشرطة القيام بالعلاج . ولا تقتصر مكافحة الرذيلة على حجز هذه الفئة ولكن يجب ان تمتد لتشمل مكافحة جرائم استغلال النساء والقصر وضبط قضايا القمار التي تهدد أول ما تهدد بناء الاسرة . وهناك جانب آخر من جوانب مكافحة الرذيلة يتمثل في مكافحة تعاطي المخدرات والاتجار بها ، اذ يجب على الشرطة ان تكون واعية لذلك وان تضرب بيد من حديد على كل من يتعاطاها او يتجر بها . فمكافحة التعاطي والاتجار بالمخدرات هي هي مسؤولية رجال الشرطة بالدرجة الاولى لما في ذلك من خطر شديد على الافراد المتعاطين من عدة وبذلك يتحول قسم كبير من افراد المجتمع الى خطر يتهدد البناء الكلي للمجتمع ، بدلا من ان يكونوا قوة منتجة ونافعة في مجتمعهم . ويجب أن يتبع علاج هذه الفئة من الناس خدمة اجتماعية في البيئة التي يعيشون فيها الى جانب العلاج الصحي الذي يمكن ان يقدم لهم حتى يعود هذا العلاج بالنفع على الفرد نواح ، منها الصحية والعقلية والنفسية والاجتماعية . وتجدر الاشارة هنا الى خطر التعاطي لا يقتصر والمجتمع في الوقت نفسه . ويكون العلاج انجع اذا تضافرت جهود رجال الشرطة والمؤسسات الاجتماعية المختلفة في مكافحة الاتجار بالمخدرات والضرب بيد من حديد لا على التعاطي فحسب ولكن على من يتاجر بالمخدرات ويوصلها الى التعاطي وهذا هو المجرم الحقيقي اما المتعاطي فانما هو الضحية .

واما المجال الاخير في خدمة المجتمع فيتلخص في رعاية المفرج عنهم . فليس المهم ان يقضي السجين فترة من الزمن داخل اسوار السجن تتم خلالها عملية اعادة تنشئته حتى يتمكن من مجاراة تقاليد واعراف المجتمع بعد خروجه من السجن ، ولكن الذي يجب ان نقرره في هذا المجال هو ان القائمين على امر السجن مهما بلغوا من القدرة والكفاءة في تزويد السجين بكل ما يمكن تزويده به من مثل وقيم ، فلا يمكن لهذه العملية ان تنجح اذا لم تتبعها عملية تتبعية يتم من خلالها تقديم خدمات اجتماعية لهؤلاء المفرج عنهم بعد انتهاء مدة حكمهم . وهنا تأتي مسؤولية الشرطة في حماية هؤلاء الناس من خطر الانحراف في تيار الانحراف مرة اخرى . وفي هذه الحالة لا يمكن ان نرجع بسبب العودة الى ارتكاب الجريمة الى المجرم فقط اذ ان علاج هذه المشكلة لا يمكن ان ينحصر في الشرطة وحدهم بل يجب ان يشترك معهم جمهور المواطنين في عملية اعادة تكيفه مع البيئة الجديدة ، فكلنا يعلم ان الشخص الذي ينهي فترة سجنه ويفرج عنه يخرج الى المجتمع ويكون في امس الحاجة الى من ياخذ بيده ويرعاه ، فهو لا يستطيع بجهوده الشخصية ان يواجه هذا المجتمع الجديد . وحتى يتمكن من النجاح في مهمته لابد ان تتغير النظرة في مجتمعنا الى الاشخاص المفرج عنهم، تلك النظرة التي تتميز بالشك والريبة والحذر وعدم مد يد العون لهذا الانسان الذي لو تهيأت له فرصة العيش كمواطن لكان افضل ومن كثيرين من الناس . اما الشرطة فيجب عليها ان تسخر كافة امكانياتها وامكانيات المجتمع لتساعد هذا الشخص في عملية اعادة التكيف مع البيئة الجديدة التي انتقل اليها وذلك بمد يد العون له في الحصول على عمل وان تعمل مع الجهات المعنية في الدولة لتكفل له مصدر رزق شريف ودائم يجنبه خطر الانجراف مرة اخرى في تيار الانحراف والاجرام ، وهذا لا يتم الا اذا توفر الفهم الحقيقي لمشكلات الاشخاص المفرج عنهم والاستعداد لمعاونتهم في شتى الميادين وكافة المجالات .

الروابط الاجتماعية والانسانية واثرها في توجيه المواطنين : ـ

أوضحنا ان هناك وظيفة اجتماعية يقوم بها جهاز الشرطة وذلك الى جانب الوظائف الاخرى وقد اصبحت لهذه الوظيفة اهمية تكاد تفوق اهمية الوظائف الاخرى في كثير من الاحيان . ولو نظرنا الى مجموعة القوانين التي يقوم البوليس بتطبيقها فانها تعكس في حقيقتها مجموعة القيم الاجتماعية في المجتمع ، ويتمتع الفرد في اي مجتمع يقوم بتطبيق مبدأ العدالة الاجتماعية بين مواطنيه بمجموعة من الحقوق كحقه في الحياة والحرية والتملك . وبناء عليه فان من حقه كمواطن ان يطالب رجل البوليس بعدم المساس بهذه القيم تحت اي ظرف من الظروف . فمن حقه كمواطن ألا يتعرض للاعتقال التعسفي او اقتحام بيته دون اي سابق انذار من قبل رجال الامن بحجة تطبيق القانون (١) . ومهما كانت الاسباب التي تدفع رجل الشرطة الى القيام باي عمل من هذه الاعمال سالفة الذكر فليس هناك ما يبرر ذلك ، اذ انها تسيء بالدرجة الاولى الى علاقاته مع مواطنيه ، فخبرة من هذا النوع كفيلة بان تظهره بمظهر المعتدى على حريات المواطنين وليس كما هو مفهوم المحافظة عليها من اي خطر يمكن ان يتهددها . وهكذا فانه يمكن القول بان حق المواطنين فـي المحافظة على امنهم وسلامة ممتلكاتهم لا يمكن ان يتأتى الا من خلال محاربة القيم المضادة التي تتعارض مع القيم السائدة في المجتمع ، ومنع الاشخاص الذين يتبنون قيما تتعارض مع مصلحة المجتمع وتهدد سلامته من فرض قيمهم او محاولة التعبير عنها . ان تقدم المجتمع الانساني في المجالات المختلفة وتعقد الثقافات فيه ادت الى ظهور حاجة ماسة الى التعاون بين الجمهور ورجال الامن نظرا لان ذلك يساعد في الحد من ارتفاع نسبة الجرائم . كذلك فان زيادة التعاون بين الشرطة والمواطنين لا يمكن لها ان ترى النور الا اذا استطاع رجال الشرطة كسب ثقة المواطنين وذلك بان يجمع الفريق الاول بين الشدة والحزم والتواضع وحسن السيرة والسلوك وادب المخاطبة والظهور بمظهر مرح ودود والتحلي بالصبر الشديد اوقات الازمات وعدم التعرض لاي استفزاز مهما كان نوعه .

ان رجال الشرطة يكونون أقرب الى نفوس المواطنين اذا أضافوا الى الصفات التي ذكرناها صفـــة الظهور بمظهر لا يميزهم عن غيرهم من المواطنين . وهذا لا يتحقق الا اذا اعتمد رجال البوليس علــى اسلوب الاقناع وتوفر النية الحسنة لدى المواطنين ، وليس على القوة المدعومة بالسلاح كما هو الحال في كثير من الدول النامية وحتى بعض الدول المتقدمة كفرنسا وأمريكا . ان اعتماد الشرطة على الاقناع وتوافر النية الحسنة لدى المواطنين ، وليس على القوة المدعومة بالسلاح كما هو الحال في كثير من الدول النامية وحتى بعض الدول المتقدمة كفرنسا وأمريكا . ان اعتماد الشرطة على الاقناع وتوافر النية الحسنة لدى المواطنين تعملان على زيادة وتعزيز ثقة المواطن بالشرطي ، وهذا بدوره يجعل العلاقة التي تربط الشرطي بالمواطن اقوى وأمتن مما لو كان الشرطي يحمل سلاحا . فالسلاح يؤدي الى عزوف المواطن عنه وتردده في تكوين علاقة مع شخص يستخدم السلاح كوسيلة لاقناع الناس بما يقوم به من مهام . والهدف من وراء عدم حمل رجال الشرطة للاسلحة هو تدعيم التعاون القائم بين رجال الشرطة والمواطنين. وقد أغفل اصحاب الاتجاه الذي ينادي بحمل الاسلحة حقيقة ان رجال البوليس في الولايات المتحدة ، وهم يحملون الاسلحة ، يقتل منهم ٧١ شخصا في السنة وبمعدل اربعة اشخاص في السنة في مدينة نيويورك وحدها . واذا ما قارنا هذا العدد بمثيله في مدينة لندن فاننا نجد أن شخصا واحدا يقتل كل اربع سنوات ، هذا رغم ان البوليس الانجليزي غير مسلح . ومع أن من حق البوليس الانجليزي ان يطلب السلاح في حالات خاصة ، الا ان معدل الحالات التي يعطى فيها السلاح لا تتجاوز عشر مرات في السنة . وعلــى الرغم من أن الاعتداءات على رجال البوليس قد تضاعفت خلال العشرين سنة الاخيرة الا ان الغالبية من تعرضوا لهذه الاعتداءات من رجال البوليس قد رفضوا تسليحهم لان ذلك في رأيهم يشجع المجرمين كذلك على حمل السلاح (٢) . لكن دور الشرطي في المجتمعات النامية يبدو اكثر تعقيدا . فالشرطي في مجتمعنا يجد نفسه في كثير من الاحيان أمام أفراد يحملون السلاح علانية ويقومون بدور الشرطي بانفسهم ويرجـــع السبب في ذلك الى ان المجتمع لا يزال شبه قبلي . ولذا نجد ان الكلام عن عدم حمل الشرطة للسلاح في ظل هذا الوضع يكاد يكون أمرا صعبا ان لم يكن مستحيلا .

1— Ben Whitakor, The Police (Harmonsworth: Penguin Baks, 1964) P. 19.

2— Ibid, P. 24.

ان المجتمع الحديث قد اوكل مهام جديدة الى رجال البوليس كانت تقوم بها مؤسسات مدنية اخرى ، وهذا جعل مهمة البوليس مهمة صعبة اذا لم يأخذ على عاتقه مسؤولية تكوين علاقات اجتماعية طيبة وودية مع جمهور المواطنين . ان المجتمع الصناعي تتزايد نسبة سكان المدن فيه بشكل مستمر ، وتزيد معها صعوبة وتعقيد مهمة البوليس في المحافظة على استمرار افراد المجتمع في ممارسة نشاطاتهم دون اي منغصات . وهذا كله يتطلب درجة عالية من التنظيم في جهاز الشرطة . ولا يتحقق هذا التنظيم الا من خلال تعاون تام بين جمهور المواطنين والقائمين على أمر هذا التنظيم ، لا سيما وان شكل الجرائم قد بدا يتخذ طابعا جديدا في ظل التعقيدات الكثيرة في بناء الثقافة وانماطها مما يجعل مهمة رجل البوليس الذي يعمل في المدينة اصعب من تلك التي يقوم بها زميله في القرية او المجتمع الريفي على وجه العموم . ففي الوقت الذي يهتم فيه رجل الشرطة في الريف بحوادث السرقة والسطو والحريق نجد ان رجل البوليس في المدينة يكرس كل وقته في البحث عن حل لمشكلتين رئيسيتين هما المحافظة على تنظيم المرور وحماية الممتلكات والمصالح العامة . وهذا يتطلب منه ان يكون على اهبة الاستعداد لكل طارىء قد يطرا ، كذلك نجد ان رجل الشرطة في الريف يقوم باكثر من مهمة في آن واحد ، فهو يعمل ككاتب وكاب للاطفال وهم يلعبون او وهم في طريقهم من المدرسة الى البيت ، ويحدث هذا كله في مجتمع القرية لان شبكة العلاقات الاجتماعية قوية ومحصورة في عدد محدود من الناس . ان نجاح مهمة رجل الشرطة سواء أكان ذلك في الريف او الحضر مقرونة بمدى نزاهته وحياده في فصله بين المتخاصمين او محاولة الاصلاح بينهما . وهذا لا يتاتى الا اذا كان رجل الشرطة على وعي تام بالمهام المنوطة به ويتصرف بوحي من النظام الذي يطبقه . وهذا بدوره يدعم علاقته بالجمهور ويحببهم به مما يدفعهم الى القيام بمساعدته كلما كانت هناك ضرورة .

اوضحنا في مقدمة الحديث عن دور الشرطة في المجتمع بان اعتماد رجال الشرطة على القوة وحدها في تنفيذهم للقوانين والانظمة لم يعد له الاثر الفعال في العصر الحديث ، وانه اذا تم استخدامها فانها تؤدي الى نتائج عكسية في نفوس المواطنين . فالتطور العلمي الحديث قضى على الاساليب التي كان يستخدمها رجال الامن في العصور الغابرة ، واصبح للعلاقة القائمة بين رجل الامن والمواطنين اهمية اكبر من اهمية استخدام القوة ، رغم ان القوة واستخدامها كوسيلة لاحداث الرعب والخشية تنجح مرحليا في منع وقوع الحوادث المخلة بالنظام . ان استخدام القوة وحدها لتنفيذ القانون تجعل من رجل الشرطة عنصرا بعيدا عن المجتمع ، مكروها من معظم افراده. وقد بينا بان الصفة الاجتماعية التي تغلب على كثير من المهام التي يقوم بها رجل الامن من مراقبة السير وتسهيله ومكافحة الرذيلة ومعالجة قضايا الاحداث والمخدرات والقمار ودوريات المراقبة بمختلف انواعها لا تتطلب منه استخدام القوة ذلك لانها مهمات اجتماعية تهدف الى السهر على راحة المواطنين والحفاظ على حريته .

ان اجهزة الامن في كثير من الاقطار العربية لا تزال تغفل حقيقة هامة وهي ان استخدام القوة يترك آثارا سيئة على نفسية المواطن تجعله يشعر بان هناك هوة سحيقة بينه وبين رجال الامن مما يجعل من الصعوبة بمكان ايجاد علاقات وثيقة تجمع بينه وبينهم ، وان وجود مثل هذه العلاقة مهم لحفظ الامن وتوطيد النظام والمحافظة على السلامة العامة فقد آن الاوان لان تنتهي الفترة التي كان يعتقد فيها رجال الامن بان تكوين العلاقات وتوطيدها مع رجال العصابات والمجرمين تمكنهم من ملاحقة المجرمين والقبض عليهم . وقد بات من الضروري ان تحل محل هذه الظاهرة غير الصحية والعلاقة غير المنطقية علاقات قوية وروابط متينة مع المواطنين ، فهم يشكلون القاعدة العريضة التي تسهل مهمة رجل الامن وتقوم في كثير من الاحيان ببعض مهامه . وهذا يتحقق فقط اذا احتك رجال الامن بالشعب في كافة المناسبات وشاركوهم افراحهم واتراحهم وبذلك يتوفر جو من الصداقة والالفة والمحبة ينتفي معه شعور المواطن بالرهبة التي كان رجال الامن يشجعونها ظنا منهم بان هذا هو الطريق الوحيد الذي يمكن معه المحافظة على النظام. لقد ثبت فشل هذه النظرية في العصر الحديث وانتهت الى غير رجعة لانها وضعت خصيصا لخدمة اغراض المستعمر في كثير من البلدان النامية التي وقعت تحت نير المستعمر وذلك بقصد ارهاب المواطنين لتسهل عملية السيطرة عليهم . لا بد من الاعتراف بان الهوة ما تزال سحيقة بين الطرفين بدليل ان كثيرا من المواطنين يتسترون على جرائم تحدث اعتقادا منهم بان رجال الامن هم غرباء عنهم وان التبليغ عن وقوع الجريمة اكبر في رأيهم من الجريمة نفسها . ويرجع السبب في ذلك كله ، الى جانب ما سبق ذكره ، ان المواطن الذي يبلغ عن وقوع جريمة ما قد يقف موقف المجرم في كثير من الاحيان وليس موقف الشاهد على حدوثها وذلك لكثرة ما يلاقيه من متاعب نتيجة لتبليغه . وهذا وحده كفيل بان يمنعه من الادلاء باية معلومات اذا طلب اليه ذلك . وفي هذا الصدد لابد من الاشارة الى حقيقة هامة الا وهي ان عدم وعي الجمهور بالقانون الموضوع في بعض الاحيان يجعلهم يفشلون في التفرقة بين القانون وواضع القانون في جانب، وبين

من يقوم بتنفيذ القانون في الجانب الآخر ، مما يدفع المواطنين في كثير من الاحيان الى القاء اللوم على رجال الشرطة وهو امر يسيء الى العلاقة القائمة بين جمهور المواطنين ورجال الشرطة . وقد يسأل سائل : ما هي الوسائل التي يمكن عن طريقها ايجاد الثقة بين المواطن ورجل الامن ؟؟.

دور رجل الشرطة في الدولة الحديثة :

ان الاجابة على هذا السؤال تكمن في حقيقة مؤداها ان رجال الامن هم من المجتمع وعليهم ان يتصرفوا بوحي من حاجات افراده ورغباتهم التي تلتزم بالمعايير الاجتماعية الموضوعة . ومن هنا كان لابد لهؤلاء الافراد الذين اسندت اليهم مهمة تنفيذ الانظمة القانونية أن يكونوا على مستوى المسؤولية وان يتجنبوا كل ما يمكن أن يسيء الى علاقتهم مع المواطنين . فعليهم أن يتجردوا عن كل روح طائفية او حزبية وان يعملوا بتجرد كامل لمصلحة افراد المجتمع ككل وليس لحساب فئة على حساب الغالبية العظمى من المجتمع . كما أن عليهم الابتعاد عن الرشوة بكل انواعها ، وعدم اخذ اي حاجة مهما كانت صغيرة دون أن يدفع ثمنها لان هذه الصغائر من الامور تترك آثارا لا تمحى في نفسية المواطن ، ان رجال الامن هم احوج الناس الى اكتساب محبة الجماهير وكسب ثقتهم ولا يتأتى ذلك الا اذا ارتاحت هذه الجماهير لتصرفات رجال الامن واعتبرتهم الفئة الامينة على مصالحها . ومثل هذه الثقة لن تتكون اذا لم يطبق القانون الا على بعض المخالفين والمجرمين دون سواهم . وفي هذه الحالة يقف رجال الامن موقف المتهم ، ويصبح من حق المواطن ان يشير اليه باصابع الاتهام لتغاضيه عن تطبيق القانون ، وتقصيره في القيام بواجبه على الوجه الاكمل. يجب على رجل الامن أولا وقبل كل شيء ان يكون قدوة حسنة للاخرين في تصرفاتهم ومعاملاتهم ومظهرهم ، فهو محط انظار كثير من فئات المجتمع . ويمكن لنا أن نتعرف على دور الشرطي من خلال مجموعة التصرفات التي يقوم بها كتصرفه مع الضعفاء والمرضى وذوي العاهات التي تتسم بانها انسانية ، الهدف منها مد يد العون لهؤلاء الناس في حدود الامكانيات المتاحة له . كذلك الاساليب التي يستخدمها مع المجرمين والمشبوهين والشهود ، اذ يجب أن تأخذ شكلها الانساني والطبيعي خصوصا فيما يتعلق بالمشبوهين وذلك لانها تشكل حجر الزاوية في نجاح رجل الامن في مكافحة الجريمة من خلال ضمان تعاون الجمهور معه . وهناك مجالات اخرى نستطيع ان نحكم من خلالها على نجاح رجل الامن في القيام بمهمته فيجب عليه ان يتخذ كافة التدابير لتدارك وقوع الجريمة لان جانب الوقاية مهم في المجتمع الحديث ويجب ان نهتم به اذا اردنا لمجتمعنا ان يكون في مصاف المجتمعات المتقدمة . ومجال آخر يستطيع رجل الامن ان يبرهن فيه على كفاءته في المحافظة على سلامة بناء المجتمع هو مدى حزمه في قمع الرذائل ونزاهته وتجرده في قيامه بهذه الاعمال وغيرها من أعمال . أضف الى ذلك مجموعة من الصفات الشخصية التي تتلخص في تصرفاته الشخصية واناقته ونوعية التعابير اللفظية التي يخاطب بها الناس في تعامله معهم .وعليه الا يعتبر نفسه ممثلا للدولة فحسب بل يجب أن يضع في اعتباره ايضا بانه ممثل للمجتمع لانه ينتمي اليه ، كما انه عضو عامل فيه . وعليه ايضا ان يظهر بمظهر الامين على مصالح الناس وان يتجنب استخدام عبارات التوبيخ والتأنيب او يتخذ تدابير لا يقرها القانون .

ان تقدم المجتمع في مجال وسائل الاعلام أدى الى وجود هوة ثقافية بين الانماط الثقافية المادية وغير المادية مما ادى الى زيادة المشكلات الاجتماعية التي يجب ان تشترك في حلها جميع المؤسسات الاجتماعية التي تعني بمثل هذه المشكلات . ولرجال الامن دورهم في الاسهام بايجاد الحلول ، فهم يتعرضون لهذه المشكلات كما يتعرض لها جميع المواطنين . ومن الضروري مضاعفة التعاون بين المواطنين واجهزة الدولة المختلفة فيما يتعلق برعاية الاحداث وبناء الملاجىء واقامة جمعيات خاصة بمكافحة التشرد والتسول واقامة دور للايتام واللقطاء ودور للحضانة . ولا يمكن لنا ان نتصور النتائج التي يمكن أن تتمخض عن عزوف المواطنين عن تقديم العون ماديا ومعنويا في هذه المجالات ومدى تأثير ذلك على الامن والنظام داخل المجتمع. ان مشاركة المواطنين في مكافحة الجريمة اصبح أمرا ضروريا واصبحت الحاجة اليها ماسة في ظل تعقد العلاقات الاجتماعية وتحلل افراد مجتمع المدينة من كثير من المعايير الاجتماعية . ورجال الامن بحاجة الى تعاون المواطنين في مكافحة جرائم الثأر والجرائم الاخلاقية والى آرائهم في انجع الطرق لمعالجتها .

يرجع السبب في اهتمام رجال الامن بمشكلة الاحداث المنحرفين الى حقيقة مؤداها ان نسبة كبيرة من الاحداث يتحولون الى مجرمين يهددون أمن وسلامة المجتمع اذا لم يهيء لهم المجتمع الفرصة الكافية للعودة الى حظيرته والالتزام بمعاييره . ان هناك العديد من التيارات المتصارعة التي تعصف بالحدث في المجتمع الحديث والتي تعتبر نتيجة طبيعية للتغير السريع في بناء القيم والتقاليد وفي بناء المؤسسات التربوية

التقليدية التي تقوم بالاشراف على تنشئة الحدث وتعليمه كالاسرة والمدرسة والمؤسسة الدينية ، الـى جانب التغير السريع في الانظمة الاجتماعية الاخرى . وهذا التغير يعكس نفسه على افراد المجتمع وعلى الاحداث منه بشكل خاص وذلك لسرعة تاثرهم بالانماط الثقافية الغربية التي تنتقل اليهم بصورة محرفة فى اغلب الاحيان مما قد يخلق تربة صالحة للانحراف والاجرام . واهتمام رجال الامن بهذه المشكلة يجب ان يتبع من ادراكهم بان انحراف الاحداث يشكل التربة الخصبة للجريمة وانهم اذا هم شاركوا فى معالجة يؤدي الى هذه الظاهرة فانهم سيقللون من نسبة الجريمة فى المجتمع . يجب عليهم ان يبحثوا عن العوامل المختلفة التي ادت الى الانحراف عن التدابير الواجب اتخاذها لمكافحة خطر انتشار هذه الظاهرة وتفاقمها.

ان الممارسة العملية هي التي تجعل من رجل الامنكثر من مجرد ممثل ومنفذ للقانون يرتدي زيا خاصا يخوله صلاحية تنفيذ القانون . فمن خلال اختلاطه بالاطفال الصغار ، بمساعدتهم فى عبور الشـــوارع وارشادهم الى الاماكن التي يضلون طريقهم اليها ، ومحاولة تنبيههم الى ضرورة السير على الارصفة وعدم اجتياز الشوارع الا فى الممرات المخصصة لذلك يستطيع رجل الامن ان يكسب ثقة المواطنين او على اقـل تقدير يغير الاتجاه السلبي للمواطن ويشترك فى عملية ارشادهم الى مثل هذه التعليمات وتعليمهم اياها مؤسسات اخرى كالاسرة والمدرسة هذا الى جانب اشياء كثيرة يجب ان يتعلمها الاطفال ويتعلمون معها بان رجل الامن موجود لخدمتهم وانه يسهر على راحتهم فهو يؤدي دورا اجتماعيا فى المجتمع يتطلب تعاون المواطنين معه حتى يتم دورة على الوجه الاكمل واذا ما تم تعليم ذلك للاطفال فانهم ينشاون على احترام القانون واحترام القواعد المرعية وعلى حب واحترام رجال الامن ، ادوات تنفيذ القانون . وحتى تتدعم العلاقة بين هذا القطاع الهام من المجتمع والممثل فى لاطفال لذين يمثلون جيل المستقبل ، وبين رجال الامن، فلا بد ان يمتد تاثير هذه الفئة الاخيرة الى المدارس حيث يتم تعليم الاطفال قواعد السلامة العامة ونظام المرور وضرورة التقيد به ، وكذلك المهام المنوطة برجال الامن . وان اصدار نشرات وكتيبات من حين لاخر ترشد الى ما يجب ان يعمله الاطفال فى مجالات السلامة العامة تكون عونا لهم فى تخفيف المتاعب التي يمكن ان يتعرضوا لها فى حالة عدم وعيهم مثل هذه الامور . وملخص القول أن من الواجب على المجتمع ورجال الامن بشكل خاص تجنب الطفل ان ينشا على كراهية رجال الامن ، وذلك باعطائه الصورة النظرية لرجل الامن من خلال الممارسة العملية للمهام التي يقوم بها رجل الامن نفسه ، وهذا واجبنا جميعا مربين ورجـــال امن . واذا نجحنا فى هذه المهمة نكون قد نجحنا فى القضاء على صورة الرعب والارهاب التي اقترنت بمهمة رجل الامن فى عهد الاستعمار ونكون قد نجحنا كذلك فى تقريب الاحداث الى نفوس من يسهرون على راحتهم وراحة مجتمعهم .

ان واقع المجتمع العربي بما خلفته لنا فترات الاحتلال والاستعمار من افكار تتسم بالارهاب وكبـت الحريات يجعل مهمة رجل الامن مهمة صعبة للغاية . فهناك هوة سحيقة بينه وبين المواطنين ولكن هذه الهوة يمكن تخطيها اذا ادرك المواطن ورجل الامن الاسباب التى اظهرتها الى حيز الوجود وما هو دور كل واحد منهم حيال ذلك . فدور المواطن يتلخص فى محاولة تغيير نظرته الى رجل الامن باعتباره الامين على مصالحة والمحافظة على ممتلكاته وحريته وانه مواطن مثله ينتمي الى هذا الوطن . واذا شعر المواطن بان رجـل الامن موثوق به هدفه تنفيذ القانون وخدمة المجتمع فانه يتفانى فى خدمته وتقديم المساعدة له كلما دعـت الضرورة لذلك   واما دور رجل الامن فهو دور اعظم واخطر ، فعليه تقع مسؤولية تغيير نظرة المجتمع اليه . عليه ان ينسى الدور الكلاسيكي للشرطة باداة لارغام الناس على اتباع القانون ، وعليه الا ينسى بانه مواطن ينتمي الى هذا الشعب وان ما يقوم به من ادوار فى هذا المجتمع انما هو لخدمة المصلحـة العامة . عليه الا ينسى لحظة واحدة بان اسباب الجرائم فى بلادنا تتلخص فى الفقر والمرض والجهل ، ومن هنا يجب ان تكون معاملته للمجرمين قائمة على هذا الاساس . يجب ان يكون المبدا الذي يضعه رجل الامن امامه قولا وعملا هو الشرطة فى خدمة الشعب . ولن تكون الشرطة كذلك اذا لم تتجه الى تكوين اوثق الصلات وامتن العلاقات مع جمهور المواطنين الذين يكونون عونا لهم فى اداء مهمتهم . يجب ان نؤكد ان رجل الامن مواطن كبقية المواطنين ، وحين نطلب منه القيام بمجموعة الادوار المختلفة والمتزايدة فى عصرنا هذا ، فان علينا الا ننسى ايضا انه انسان له مجموعة من الحاجات التي تحتاج الى اشباع ، وان على المجتمع ان يوفر له على الاقل فرص اشباع الحد الادنى من هذه الحاجات . والخدمة الاجتماعية المخصصة للشرطة امر فى غاية الاهمية ، واذا تمت بالشكل الصحيح فانها تثرى الخدمة الاجتماعية التي يقدمها رجال الامن لمجتمعهم وتساعد فى وضعهم امام مسؤولياتهم ومحافظتهم على القيام بادوارهم على اكمـــل وجه . ولو نظرنا الى بلد كالولايات المتحدة فانها تدفع ثمنا باهظا للمحافظة على كفاءة جهازها الامني ،فهي تقدم خدمات جلى لرجال الامن فيها . فهم يتمتعونبحقهم فى التعويض ، والتقاعد ، وحقهم فى التعويض فى

حالات العجز والاصابة اثناء العمل ، وهي اشياء لانجد لها مثيلا في اي نظام خدمة في اي بلد آخر من العالـــــم (١).

يتبين لنا من كل ما تقدم بان الدور الكلاسيكي الذي كان يلعبه رجل الأمن في كبت حريات المواطنين عن طريق استخدام القوة لم يعد يخدم الغرض الذي وضع من اجله . وكما بينا في التعريف بدور الشرطة في المجتمع الحديث ، فان مجموعة من المهام والادوار قد استحدثت ، فهناك شرطة الحراسة بمختلف انواعها، وشرطة السير ، وقسم التحقيقات الجنائية ، وقسم الوقاية من الجريمة ومنعها ، الى آخر ذلك من اقسام وجدت للمحافظة على النظام وسيادة القانون الذي يتفق مع مصالح المواطنين كافة . ولكن مجموعة هذه الادوار يقوم بها رجل البوليس في الوقت الحاضر لا يكتب لها النجاح الا اذا كان هناك تعاون متبادل بين رجال الأمن وجمهور المواطنين . وقد بينا بان هذا التعاون يتحقق فقط اذا ادرك المواطن بان له دور فعّال في مراقبة تنفيذ القانون والالتزام بالانظمة المرعية في مجتمعه . وان يدرك كذلك بان حماية الحريات لا تقع مسؤوليتها على رجل الأمن فقط ، وانما تقع عليه هو الآخر وذلك بالتبليغ عن كل مواطن يحاول المساس بها.

المراجع العربية

١ ــ السباعي ، محمود . ادارة الشرطة في الدولة الحديثة . الجزء الاول والثاني ، القاهرة . الشركة العربية للطباعة والنشر ، ١٩٦٣ .

٢ ــ الركابي ، محمود . ادارة الشرطة في مصر . القاهرة ــ مطبعة مصطفى البابي الحلبي واولاده ، ١٩٦٦ .

٣ ــ بوهلين ، بيل ، القيادة وديناميكية الجماعات . ترجمة محمد علي العريان . القاهرة ١٩٦٩ .

٤ ــ سكوت ، هارولد . اسكلند يارد . ترجمة عبد المنصف محمود . القاهرة .

٥ ــ رشيد ، اسماعيل . المحيط / الجزء الاول . بغداد ، مطبعة العاني ، ١٩٥٤ .

المراجع الاجنبية

1— Horton, Paul **Sociology.** New York: McGraw - Hill, 1964.

2— Smith Bruce. **Police Systems in the U.S. New** New York: Harper & Row, 1959

3— Whitaker, Ben. **The Police** Penguin Books, 1964.

4— Berelson, B & G. Steiner - **Human Behavior : An Inventory of Scientific Findings.** New Nork: Har. court, Brace & World, Inc. 1964.

5— Wootton, Barbara. **Social Science and Social Pathology.** London: : George Allen & Wllwin Ltd. 1967.

6— Wertheiner, Michael. **Confrontation : Psychology and the Problems of Today** — Glenview : Scott & Forresman & Company, 1970.

7— Nye, F.I. Family Relation and Delinquent Behavior, New York: 1958.

1— Bruce Smith, **Police System in the** United States (New York: Harper and Row, 1960).



دكتور علي السلمي ●

تتناول هذه الدراسة تحليلا لمفهوم التنظيم كما تبلور في نظريات التنظيم المختلفة ،وتركز على مشكلة التجزأ والتباين التي تعاني منها تلك النظريات . وتعرض الدراسة لاهمية وجود اطار نظري متكامل يفسر ظاهـــرة التنظيم ويسمح بالتنبؤ بسلوكه المستقبل، ثم تطرح الدراسة تصورا لمثل هذا الاطـــار المتكامل .

● استاذ مساعد بقسم ادارة الاعمال بجامعة القاهرة ومعار لقسم ادارة الاعمال بكلية التجارة والاقتصاد والعلوم السياسية ــ بجامعة الكويت .

مقدمة :

تحتل ظاهرة التنظيم اهمية كبرى في التكوينات الحضارية الحديثة بحيث يمكن القول ان حياتنا المعاصرة تخضع في كل جوانبها لسيطرة تنظيم او اخر سواء كان ذلك في المجال الاقتصادي او الاجتماعي او السياسي. ويشارك الافراد على اختلاف نوعياتهم في اعمال تلك التنظيمات ويبذلون درجات متباينة من الجهد في سبيل تحقيق أهدافها ، ومن ثم يحصلون لانفسهم على انصبة متباينة من نتاج الانجازات المحققة .

ولا تقتصر اهمية التنظيمات على المستوى المحلي او القومي ، بل نحن ندرك ان حركة الصراع العالمي بين القوى الحضارية المختلفة انما تديرها وتخطط لها وتفيد منها مجموعة من التنظيمات السياسية والاجتماعية والعسكرية ذات انتماءات عقائدية مختلفة .

وبرغم تلك الاهمية القصوى لظاهرة التنظيم وخطورة تأثيرها في حياة الافراد والمجتمعات ، وبرغم تعدد الدراسات والنظريات حول ماهية التنظيم ، الا ان الملاحظ وجود درجة عالية من التناقض والتضارب بين المداخل الفكرية المختلفة حيث تتسم جميعا بالتركيز على بعض عناصر او اجزاء التنظيم دون غيرها ، كما انها تقصر في النهاية عن تقديم تفسير شامل ومتكامل لتلك الظاهرة الاساسية .

ضرورات وجود تفسير متكامل للتنظيم

ان التنظيم ظاهرة معقدة تتفاعل مع ظواهر اجتماعية وحضارية متعددة لتنتج اثارها على حياة اعضائها وغيرهم من المتعاملين معها وعلى الكيان الاقتصادي والسياسي والاجتماعي للمجتمع الذي توجد به والمجتمعات المتصلة به . ولكن هناك تساؤلات هامة تحيط بتلك الظاهرة وتتعلق بجوانب رئيسية فيها هي :

١ ــ نشأة التنظيم :

والتساؤل هنا يدور حول أسباب ودوافع قيام التنظيمات وعوامل الاسراع بنشأتها أو عوامل اعاقة تلك النشأة . ولعل هذا التساؤل يكتسب اهمية خاصة اذا طرح بالنسبة للتنظيمات مثل نقابات واتحادات العمال ، الاتحادات المهنية ، الاحزاب السياسية . وتتبلور قيمة الاجابة عن هذا التساؤل في كونها تحدد الطريق للتنبؤ بقيام تلك التنظيمات، كما ان معرفة دوافع قيامها يساعد الى حد بعيد في فهم سلوكها وتخطيط وسائل التعامل معها.

٢ ــ سلوك التنظيم : Organization Benavior

ونقصد بذلك التساؤل عن مبررات ودوافع واهداف القرارات والتصرفات الصادرة من ناحية ، وكيفية التوصل الى مثل تلك القرارات Decision Processes من ناحية اخرى . ان حركة التنظيم وتفاعلاته مع الظروف الذاتية له والظروف البيئية المحيطة به تتبلور في انماط سلوكية Patterns of Behavior تعود بنتائج وآثار متباينة ، ومن ثم فان وجود اطار نظري يسهم في تفسير السلوك التنظيمي يساعد بلا شك على تحسين وترشيد هذا السلوك من خلال الفهم الافضل للعوامل المحددة له. وليس من شك ان قضيةتطوير وترشيد السلوك التنظيمي تحتل جانبا كبيراً من اهتمام المجتمعات الحديثة على تباين درجات نموها وتقدمها رغبة في تعظيم العائد الاجتماعي والاقتصادي لاعضائها وتجنيبهم مخاطر ومثالب الانحرافات التنظيمية .

٣ ــ نمو التنظيم وتطوره :

وثمة تساؤل ثالث حول العوامل المحددة لنجاح التنظيم وفشله ، وماهية الظروف المهابية لنمو التنظيمات وتطورها .

ويتفرع عن هذا التساؤل الاساسي تساؤلات فرعية اخرى منها هل يحتوي كل تنظيم بداخله على عوامل النمو والتطور ام ان مثل هذه العوامل تأتي من خارج التنظيم ؟ وهل تكون حركة النمو والتطور في التنظيم حركة طبيعية تفرضها علاقات التفاعل الطبيعي بين التنظيم والبيئة المحيطة ، أم هي حركة مصطنعة يمكن التحكم فيها وتحديد مسارها وضبط معدل تقدمها خلال الزمن بمعرفة قوى مسيطرة مفروضة على التنظيم .

ان التساؤلات السابقة لها دلالات هامة حين نشرع في تأمل تاريخ تنظيمات عالمية وقومية مختلفة سواء في مجالات الانتاج الاقتصادي أو السياسة او الاجتماع أو الثقافة . ولعلنا نتخذ هنا أمثلة سريعة لكنها تحقق الغاية المرجوة وهي ابراز اهمية فهم عوامل نمو التنظيم :

ـ المؤسسات الدولية التي نعايشها ونشهد درجات مختلفة من النمو والتطور فيها (اليونسكو ، المنظمات التابعة لهيئة الامم المتحدة ، المنظمات التابعة لجامعة الدول العربية).

ـ الاحزاب والتنظيمات السياسية التي اقامتها بعض النظم الثورية في الدول العربية (الاتحاد الاشتراكي العربي في مصر والسودان وليبيا مثلا) وبالمقارنة باحزاب سياسية أخرى كحزب البعث العربي في كل من سوريا والعراق او الاحزاب الشيوعية في عديد من الدول العربية .

ـ الهيئات والمؤسسات الثقافية والاجتماعية والاقتصادية التي اقامتها كثير من الدول النامية لدفع حركة التنمية فيها .

في جميع الامثلة السابقة نشهد تنظيمات لها جذور تاريخية مختلفة وتعمل في ظروف متشابهة احيانا ومتباينة احيانا أخرى ، وتمارس تلك التنظيمات درجات مختلفة من النمو والتطور الامر الذي ينعكس على قدراتها وفعالياتها . لذلك يصبح التساؤل عن محددات النمو التنظيمي على جانب كبير من الاهمية اذ يؤثر ذلك على منطق واساليب تخطيط وادارة عمليات التطوير التنظيمي .

٤ ـ تفاعل التنظيم مع بيئته

كان الاتجاه السائد في الفكر التنظيمي الكلاسيكي يركز على ان كل تنظيم عبارة عن وحدة متكاملة ذاتيا ومنفصلة عن غيرها من الوحدات ، وهذا ما كان يعبر عنه بفكرة النظام المغلق Closed System اى ان عوامل نجاح او فشل التنظيم توجد به ذاتيا وان ما يحقق له من انجاز يتوقف تماما على ما يتم به من انشطة وما يحتويه من عناصر القوة او الضعف .

من ناحية اخرى ، فان الاتجاه في نظرية التنظيم الحديثة هو اعتباره وحدة متفاعلة مع البيئة المحيطة يتاثر بها ويؤثر فيها ، فهو نظام مفتوح Open System ومن ثم فان فعالية التنظيم واستمراره ونموه انها تعود بالدرجة الاولى الى انماط العلاقات بينه وبين عناصر البيئة وقدر ما يحصل عليه من من موارد وما يتاح له من فرص وامكانيات .

وبين هذين الاتجاهين توجد اتجاهات مختلفة ينظر كل منها الى علاقة التنظيم بالبيئة المحيطة نظرة مختلفة. ولعل اهمية هذه القضية تتركز في الاساس في ان قبول اي من الاتجاهين الرئيسيين السابق ذكرهما سوف يترتب عليه آثار خطيرة بالنسبة لادارة التنظيمات واساليب عملها وانماط الرقابة عليها ومعايير الحكم على انجازاتها . ولتلك القضية انعكاسات هامة بالنسبة للدول النامية التي تمارس انماطا جديدة من التنظيم الاقتصادي والاجتماعي والسياسي تعتمد فيها على وحدات القطاع العام لادارة الاقتصاد القومي ودفع حركة التنمية ، كما تعتمد ايضا على تنظيمات سياسية واجتماعية وثقافية فوقية تنشئها الدولة وتشرف عليها . في جميع تلك الحالات تثور التساؤلات حول مصدر اكتساب تلك التنظيمات لشرعيتها ونوعية الجماهير التي تتجه اليها بولائها ومعايير اختيار المسئولون فيها الاهداف والسياسات والبرامج التي يتخذونها اسسا لنشاطاتهم . فعلى سبيل المثال بالنسبة لوحدات القطاع العام الاقتصادي في مصر وغيرها من الدول التي اخذت بهذا النظام فان السؤال الرئيسي يدور حول حقيقة اهداف تلك الوحدات وهل هي تحقيق اقصى ربح ممكن ام هو تقديم افضل خدمة للمستهلكين حتى ولو تحملت بعض الخسائر .

---

(1) Katz, D. and Kahn R., The Social Psychology of Organizations, Wiley & Sons, Inc. N.Y., 1966 PP. 8-13.

ويضيف البعض بعدا آخر لهذا السؤال حين يذكرون ان القطاع الاقتصادي العام لا يجب ان يحقق ارباحا . (١) .

٥ ــ انقضاء التنظيم :

وثمة سؤال اخير يتعلق بعوامل انقضاء التنظيمات وانتهاء وجودها ، وهل تعود تلك العوامل الى صفات وخصائص التنظيم وتركيبه الذاتي ، او للظروف البيئية والمتغيرات الخارجية ، ام للامرين معا؟ وهل هناك وسائل نمكن من منع تلك العوامل من احداث تاثيرها على التنظيم واعادة الحياة اليه ؟ وهل من الاجدى بذل الجهد لاعادة بناء تنظيم متهالك ام الافضل اقامة بناء لتنظيم جديد تماما ؟ .

---

(١) تترابط هذه القضية الى حد بعيد بالقضايا المثارة بين المفكرين حول نظرية المشروع .

كل تلك التساؤلات تعكس قضايا تطبيقية على درجة كبيرة من الاهمية خاصة في مجالات التنظيم الاداري للدول والحكومات والمؤسسات الدافعة لحركة التغير في المجتمعات الحديثة .

المداخل المختلفة لتفسير ظاهرة التنظيم

هناك عدد متزايد من نظريات التنظيم تسعى كل منها لتقديم تفسير لظاهرة التنظيم وتحديد العوامل المؤثرة على السلوك التنظيمي . ويعيب هذه النظريات انها لا تعطي تفسيرا شاملا لتلك الظاهرة الحيوية اذ ان كل منها تركز على جانب او آخر من جوانب التنظيم او تبدأ بمفهوم متحيز يؤثر على نوعية الاستنتاجات التي تنتهي اليها . ونجد ان هذه المداخل المختلفة يمكن تصنيفها الى مدخلين اساسيين :

أ ــ مدخل النظرية الكلاسيكية .

ب ــ مدخل النظرية الحديثة .

ويضم مدخل النظرية الكلاسيكية مجموعة النظريات التي تركز على عنصر « العمل » و « الهيكل التنظيمي » باعتبارهما الاساس في قيام التنظيم . ويترتب على ذلك بالضرورة اتجاه العمل الاداري وفقا لهذه النظريات ــ الى تحديد « السلطة والمسئولية » وتعيين « نطاق الاشراف » وتوضيح « المهام والواجبات » لكل عضو من اعضاء التنظيم . وتتصف النظرية الكلاسيكية بكونها مثالية Normative تصف ما يجب ان يكون دون ان تصف الواقع بطريقة مباشرة ، كما انها نظرية مبنية على منطق الرشد Rationality تفترض في اعضاء التنظيم خصائص الرشد وتعتبرهم من المعطيات Givens كذلك فالنظرية الكلاسيكية ترى في التنظيم نظاما مغلقا منعزلا عن البيئة التي يوجد بها .

وتحتوي تلك المجموعة من النظريات على نماذج اساسية هي :

ــ نظرية البيروقراطية لماكس ويبر .

ــ نظرية الادارة العلمية لفريدريك تايلور .

ــ نظرية التقسيم الاداري لجوليك وارويك.

وتنحو النظرية الحديثة للتنظيم نحوا آخر اذ لا تضع اهتمامها كله على عناصر التخصص وتقسيم العمل وهيكل التنظيم وما يرتبط به من أمور السلطة والمؤولية بل ان النظرية الحديثة تاخذ في الاعتبار عناصر أخرى يراها اكثر اهمية في تحديد السلوك التنظيمي وأهمها :

ــ الانسان والسلوك الانساني .

ــ التكنولوجيا كعنصر محرك للتنظيم .

ــ البيئة الاجتماعية المحيطة كمصدر للتاثير على التنظيم .

وتضم النظرية الحديثة نماذج عدة منها نموذج « التوازن التنظيمي كما عبر عنه شستر برنارد (١) ، هربرت سيمون (٢) ، ومارش وسيمون (٣) . وتقوم تلك النماذج على اعتبار وجود علاقة تبادلية بين التنظيم واعضاءه بحيث يحصل على عوائد يجب أن تتعادل مع ما يقدمونه للتنظيم من جهد ومساهمات Contributions كذلك فالتنظيم يقدم لاعضاءه مغريات Informal من حصيلة مساهماتهم ومن ثم تحقيق توازن التنظيم حين تتعادل المساهمات والمغريات . وبناء على هذه النماذج فان اعضاء التنظيم من جانبهم يحاولون اقامة التوازن بين ما يقدمونه للتنظيم وما يحصلون عليه منه ،

---

(1) Barnard, C. The Function of The Executives. Cambridge Mass. Harvard University Press, 1938.

(2) Simon, H. Administrative Behavior, The MacMillan Co., N.Y. 1947

(3) March, J. and Simon, H. Organizations Wiley & Sons, N.Y. 1958

كما ان التنظيم ذاته يحاول نفس الشيء .وبذلك فان التنظيم يكون في حالة حركة دائبة سعيا الى تحقيق التوازن المنشود . واذا ما حدث ما يخل بهذا التوازن ، فان التنظيم باعتباره نظاما مفتوحا يكون قادرا على الاحساس بالاختلال واستعادة التوازن مرة اخرى .

ومن النماذج الاخرى التي تحتويها النظرية الحديثة ، نموذج « العلاقات الانسانية » الذي يقوم على مبدأ هام هو اعتبار الانسان العنصر الحيوي في التنظيم الذي تدور حوله كافة المظاهر التنظيمية . وقد مر النموذج الانساني بتطورات كثيرة منذ بداية التعبير عنه في كتابات التون مايو (١) عن تجارب هوثورن الى التطوير الذي احدثه ليكرت (٢) وزملاءه من جامعة متشجان على افكار العلاقات الانسانية . كذلك فقد أسهم ارجيرس (٣) وباك (٤) في تقديم نماذج تقوم جميعا على فكرة العلاقات الانسانية . ثم بدأت في السنوات الاخيرة بوادر نظرية سلوكية للتنظيم لم تكتمل ابعادها بعد وان كانت تستمد مفاهيمها الاساسية من مجموعة العلوم السلوكية .

وتشترك تلك النماذج الانسانية او السلوكية في ابراز اهمية السلوك الانساني واثر جماعات العمل في تحديد معنويات الافراد ومن ثم انتاجيتهم . وتعتبر تلك النماذج ان التنظيم هو نظام اجتماعي Social System يقوم على التعاون كوسيلة لتنظيم العلاقات التبادلية بين الافراد والتنظيم . كذلك تدرك تلك النماذج طبيعة التناقض بين الفرد والتنظيم وأوضحت وسائل ادارة العلاقات الانسانية من خلال القيادة والاتصالات بهدف ازالة هذا التناقض . ان الفرض الاساسي الذي تقوم عليه دراستنا الحالية هو ان نظريات التنظيم السائدة لم تستطع أن تقدم تفسيرا متكاملا للظاهرة موضع بحثها بحيث يمكن الاستناد الى تلك النظريات في فهم وتحليل مظاهر السلوك التنظيمي المختلفة ولا التنبوء بها بهدف السيطرة عليها . ونستطيع من واقع العرض السابق لاسس تلك النظريات أن نلمس ما بها من قصور كما اننا نقدم من ناحية اخرى تركيزا لاهم الثغرات التي تتصف بها وتقلل بالتالي من فعاليتها النظرية والتطبيقية .

اولا — التعارض والتناقض بين النظريات بعضها البعض.

ويبدو هذا التناقض واضحا من تحليل عناصر التنظيم الاساسية في كل من النظريات اذ نجد كلا منها تتخذ لنفسها هيكلا مختلفا من العناصر التنظيمية (١) . كما يتضح من تناقض التصور العام للتنظيم فيما بينها فالنظريات الكلاسيكية تعتبر التنظيم نظاما مغلقا بينما تراه النظريات الحديثة نظاما مفتوحا متفاعلا مع البيئة . من ناحية اخرى ، فتلك النظريات تختلف فيما بينها في تفسير نشأة التنظيم .

---

(1) Mayo, E., The Social Problems of an Industrial Civilization, Cambridge, Mass. Harvard University Press, 1945.

(2) Likert. R. New Patterns of Management, McGraw Hill, N.Y. 1961

(3) Argyris, C. Understanding Human Behavior in Organization, in Mason Haire, Modern Organization Theory, Wiley N.Y. 1958.

(4) Bakke, W. Concept of The Social Organization, in Mason Haire, Op., cit.

(١) قارن مثلا بين عناصر التنظيم في نظرية الادارة العلمية (وهم التخصص وتقسيم العمل ، تسلسل السلطة ، هيكل التنظيم ، ونطاق الاشراف) من ناحية ، وعناصره في نظرية العلاقات الانسانية كما عبر عنها ليكرت مثلا (وهم هيكل التنظيم ، جماعات العمل ، القيادة ، الدافعية ، الاتصالات ، اتخاذ القرارات ، عملية الرقابة) .

فالنظرية الكلاسيكية لا تعرف سوى بالتنظيم الرسمي Formal الذي ينشا بقرار من سلطة لها حق انشائه ، بينما النظرية الحديثة تقبل ايضا فكرة التنظيم غير الرسمي Imformal والذي ينبع تلقائيامن من تجمع اعضاءه على فكرة واحدة واهداف ومصالح مشتركة . ولا تزال نظريات التنظيم تختلف فيما بينها حولماذا كان التنظيم غير الرسمي ينبع بالضرورة في اطار تنظيم رسمي ،ام ان اصل كل تنظيم رسمي هو في الاساس تنظيم غير رسمي

ثانيا ـ تناقض المبادىء والمفاهيم .

ان حصيلة الفكر التنظيمي عبر سنوات طويلة من البحث والتنظيم هي مجموعة من المبادىء والمفاهيم تحدد الاسس التي يجب ان تتم وفقا لها العمليات التنظيمية المختلفة . وقد روجت النظريات الكلاسيكية لتلك المبادىء والمفاهيم بينما اطاحت بها النظريات الحديثة . فعلى سبيل المثال فان مبدأ وحدة الامر Unity of Command الذي يدعو الى ان يتبع الفرد في التنظيم رئيسا واحدا يتلقى منه تعليماته واوامره ـ تهدمه تماما النظرية الحديثة المستندة الى علم الاجتماع الذي يروج لفكرة الدور وكيف ان شاغل كل دور له مجموعة من الافراد الاخرين الذي يتصل بهم بحكم طبيعة دوره Roleset واحتمال تعارض وتناقض مطالبهم وتوقعاتهم منه Role-Expectations والتي قد تؤدي بالضرورة الى موقف يعارض تماما فكرة وحدة الامر (١) .

(ه) راجع في هذا على سبيل المثال .

— Kahn, Wolfe, Quinn, Snock, and Rosenthal, Organizational Stress, Wiley & Son, N.Y. 1964

— Kahn, R. and Boulding, E., Power and Conflict in Organizations Basic Books, N.Y. 1964.

كذلك نلحظ تناقضا هاما فيما بين النظريات الكلاسيكية التي تؤكد اهمية التخصص وتقسيم العمل وبين النظريات الحديثة التي تميل الى مفهوم تكبير العمل Job Enlargement باعتباره وسيلة لحفز الافراد واشعارهم باهمية العمل الذي يمارسونه وللقضاء على ما يصيبهم من ملل نتيجة للاعمال الروتينية عالية التخصص . من ناحية اخرى نجد مفهوم ليكرت مثلا عن هيكل التنظيم يختلف تماما عن المفهوم الكلاسيكي له اذ يقيم ليكرت الهيكل على اساس جماعي تتكون وحداته من جماعات ترتبط فيما بينها بنمط العضوية المتداخلة حيث يكون رئيس كل جماعة عضوا في قاعدة الجماعة في المستوى الاعلى مباشرة (١).

ثالثا ــ عدم واقعية فروض بعض النظريات .

تقوم بعض نظريات التنظيم على فروض لم تتضح صحتها تماما ، كما انها غير واقعية يصعب تصورها في التنظيمات الفعلية . من ذلك مثلا افتراض النظرية الكلاسيكية ان التنظيم كيان رشيد يسعى الى تحقيق اقصى ربح او منفعة . فصفة الرشد الكامل هذه حالة مثالية لا يمكن قبولها حيث تدل الملاحظة المستمرة ان انماط السلوك التنظيمي المشاهدة تبعد عادة عما تنص عليه صفة الرشد (٢) .

كذلك تقوم نظرية البيروقراطية كمثال للنظرية الكلاسيكية ــ على مجموعة من الفروض تتسم بعدم الواقعية فيما يتعلق بمركز البيروقراطي في التنظيم وعلاقات التنظيم بالبيئة المحيطة .

(I) The Linking Pin Concept as discussed by Likert in New Patterns of Management op. cit.

(٢) يناقش هربرت سيمون هذه الفكرة معارضا كون التنظيمات كاملة الرشد ، ويعرض بدلا من ذلك فكرة الرشد المحدود Bounded Rationality

كما يقترح منطقا اخر يحكم التنظيم وهو السلوك المشبع Satisficying Behavior بدلا من المنطق الذي اقترحته النظرية الكلاسيكية وهو السلوك المعظم . Maximizing Behavior

راجع Simon, H. Administrative Behavior, op. cit.

من ناحيةاخرى نلمس في بعض النظريات الحديثة وجود فروض غير واقعية منها على سبيل المثال الفرض الشهير في نظرية العلاقات الانسانية عن الارتباط المباشر بين الحالة المعنوية للعاملين وبين انتاجيتهم ، أو الفرض الاساسي في نظرية برنارد وسيمون عن التوازن التنظيمي اذ ما يزال هناك الكثير من الجهد اللازم لاثبات واقعيته .

وبالاضافة الى الفروض غير الواقعية ، فان الكثير من فروض النظريات الحديثة لم يثبت صحتها سواء بالتدليل المنطقي او التجربة الفعلية .

اسس المدخل التكاملي للتنظيم

يقوم المدخل التكاملي المقترح للتنظيم على اسس تعويض النقص والقصور البادي في المداخل السابق عرضها وتلافى الثغرات والانتقادات الموجهة اليها . وتركز الفروض الاساسية للمدخـــل المقتـــرح فيما يلي :

١ ــ ان التنظيم هو نظام اجتماعي مفتوح Open Social System يتركب من هيكل متداخل مـــن العلاقات التبادلية فيما بين اعضاءه وبينه وبين عناصر البيئة المحيطة به .

٢ ــ ينشأ التنظيم استجابة لوجود حاجات اجتماعية او اقتصادية او سياسية تهتم بها جماعات من الناس تتحد مصالحهم وتتفق اهدافهم . ومن ثم فقد تكون نشأة التنظيم بطريقة مخططة او رسمية، كما قد يكون انبعاثا تلقائيا غير مخطط ، الا انه من اجل الاستمرار والبقاء لابد وان يكتسب هذا التنظيم غير الرسمي صفة الرسمية لتأكيد شرعيته وتأمين علاقاته مع البيئة المحيطة .

٣ ــ يتحدد السلوك التنظيمي بتأثير التفاعل بين عديد من المتغيرات بعضها داخلية ونابعة من التنظيم ذاته ومتصلة بتكوينه وتراثه التاريخي ، وبعضها الاخر نابع من طبيعة البيئة المحيطة.

ويستهدف التنظيم دائما احداث توازن نسبي وحركي Dynamic Equilibrium بين متطلبات نجاحه واستمرار بقائه من ناحية ، وبين احتياجات الجماهير المتعلقة معه ومتطلبات البيئة وقيودها .

٤ ــ يفرض التنظيم على اعضائه انماطا سلوكية تتناسب وطبائع الادوار Roles والمراكـــز Positions التي يشغلونها . ويتم التمييز بين اعضاء التنظيم حسب السلطة التي يمارسها كل منهم ومن ثم تتحدد العلاقات التنظيمية في انماط متوقعة Expected Patterns of Behavior وتميل التصرفات الفعلية للافراد الى الالتزام بتلك الانماط وبالتالي تقل الفجائية والغموض فيها .ويصل التنظيم الى احكام التوجيه والسيطرة على انماط السلوك لاعضاءه من خلال عمليات اساسية هي :

- عملية القيادة Leadership Process
- عملية الاتصال Control Process
- عملية القرار
- عملية الرقابة

٥ ــ تتشابك اجزاء التنظيم المختلفة وتتناسق انشطتها وتتحدد فعاليتها بدرجة توفر وفعالية نظام المعلومـات الذي يحقق انسياب وتدفق المعلومات من مراكز انتاجهــا بالتنظيم الى مراكز اتخـاذ القرارات المستخدمة لها . وبقدر المرونة والتدفق والدقة في نظام المعلومات ، بقدر ما يتحقق للمنظم السيطرة على المواقف التي يتعامل معها وتزداد قدرته على الافادة من الفرص المتاحة وتجنب المخاطر والثغرات.

٦ ــ يتميز التنظيم باستمرار النشاط واتصاله بصفة دورية بحيث تتخذ الانشطة شكل دورة كاملة تغذي نفسها ، اي ان نتاج عمل التنظيم يقدم للمجتمع المحيط في مقابل عوائد محددة يحصل عليها التنظيم ليستزيد بها من المدخلات اللازمة لاستمرار النشاط .

٧ ــ يستطيع التنظيم ان يحقق لنفسه وجودا مستمرا من خلال قدرته على استيراد مصادر للطاقة من المجتمع المحيط ، ومن ثم فان حالة الفناء والانقضاء الحقيقية تتم حين ينعزل التنظيم عن بيئته وبالتالي تنعدم قدرته على الحصول على مصادر الطاقة ، ويمتنع المجتمع عن قبول انتاجه . وقد تبقى بعض

التنظيمات هيكليا برغم انعزالها عن البيئة ، الا انها تكون غير فعالة وبقاءها مصطنع الى حد بعيد ولا تلبث ان تنقضي مهما طال بها البقاء .

٨ ـ تتركز قوى النمو والتطور التنظيمي في التكوين الذاتي والخصائص المميزة لكل تنظيم ، ولكن انطلاق هذه القوى الكامنة والتحقق الفعلي لحالات النمو والتطور يتوقفان على مدى ارتباط التنظيم بالبيئة المحيطة والمناخ السائد في تلك البيئة ودرجة تقبله للجديد والمتطور من ناحية ، وادراك عناصر البيئة للمنافع العائدة من التطوير التنظيمي .

٩ ـ ان حركة النمو والتطور في التنظيم حركة طبيعية تفرضها طبيعة التنظيم الحركي وتنميها علاقات التفاعل بين التنظيم وبيئته ، وتخضع تلك الحركة لرقابة وسيطرة القيادات التنظيمية الى حد بعيد .

١٠ ـ يتميز التنظيم بحالة من التوازن الحركي حيث تعمل الانشطة المختلفة على استيراد المدخلات In formal وصيانتها وتحويلها الى مخرجات Outputs يقدمها للمجتمع بحيث يتحقق على المدى الطويل نسبيا توازن بين النشاط المبذول وبين العائد منه .

وتعكس صفة التوازن الحركي قدرة التنظيم على الاحتفاظ بخصائصه الاصيلة وقدرته على التاقلم مع التغيرات في البيئة المحيطة او استقطاب تلك المتغيرات واحتوائها .

١١ ـ ان اي تنظيم قائم له القدرة على تنويع وظائفه وتعديل الانشطة التي يمارسها لمقابلة احتياجات ناشئة في البيئة المحيطة .

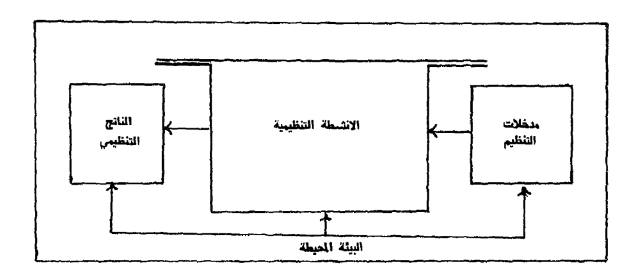
١٢ ـ يقوم التنظيم في الاساس على العنصر الانساني به حيث يضم افرادا يتصفون بخصائص نفسية واجتماعية متميزة . ويؤثر سلوك هؤلاء الافراد (الجماعات منهم) في الاداء التنظيمي . ومن ثم فان السلوك الانساني يمثل احد المتغيرات الاساسية المحددة للسلوك التنظيمي .

١٣ ـ ان فعالية التنظيم واستمرار بقاءه يتوقفان جزئيا على نوع العلاقات التي تربط بين اعضاءه.(١) وعلى هذا الاساس نتوقع درجات من التغير والتقلب في اداء التنظيم وسلوكه تبعا لاستقرار تلك العلاقات او عدم استقرارها .

---

(١) يلاحظ هنا اننا نستخدم تعبير اعضاء التنظيم Organization Members بنفس المعنى الذي استخدمه شستر بارنارد ومن بعده هربرت سيمون حيث تضم العضوية كل العاملين في والمتعاملين مع التنظيم اضافة الى اصحابه والمديرين به .

في اطار المفاهيم السابقة يمكن تصوير التنظيم تجريديا على الشكل التالي :



مدخلات التنظيم

تتركز المدخلات التنظيمية في مجموعات اربع :

أ ــ المدخلات المادية : وهي رؤوس الاموال والالات والمعدات والتجهيزات وما شابهها .

ب ــ المدخلات البشرية : الافراد وما يرتبط بهم من قيم ورغبات واتجاهات وعلاقات انسانية .

جـ ــ المدخلات المعنوية : وتتركز في الاهداف والسياسات والمعلومات عن المجتمع وتكوينه والفرص المتاحة والقيود المفروضة.

د ــ المدخلات التكنولوجية : ويقصد بها أساليب الانتاج والمعرفة الفنية المتاحة للتنظيم .

من جماع تلك المدخلات تتوفر للتنظيم الطاقة التي تهيىء له القدرة على انتاج معين يستخدمه في الحصول على عوائد جديدة ينفق منها على الاستزادة من تلك المدخلات من ناحية وعلى التوسع الاستثماري وتحقيق فوائض للاستهلاك من ناحية اخرى . وتمثل المدخلات عناصر حياة أساسية في التنظيم بعضها يكون موضعا للتحويل من خلال ما يتم عليها من التغييرات ، وبعضها تسهم في تشكيل صيغة التنظيم وتحــدد ابعاده .

الانشطة التنظيمية

تمثل الانشطة التنظيمية في مظاهر السلوك التنظيمي المختلفة وتتركز في عدد من العمليات ذات الاهمية الحاسمه وهي :

- عمليات الاتصال الرسمية وغير الرسميه .
- عمليات القيادة والاشراف ومحاولات فرض السلطة والتاثير على سلوك التابعين .
- عمليات البحث والدراسة والتقصي عن المعلومات وتحليل المواقف والمتغيرات .

عمليات الاختيار والمفاضلة أي اتخاذ القرارات وحل المشكلات .

- عمليات التحفيز والدفع للافراد أو الجماعات لتحقيق الانتماء الى التنظيم والولاء لاهدافه وبذل الجهد من اجل تحقيقها .
- عمليات الرقابة وتهدف الى السيطرة على سلوك أعضاء التنظيم وضمان التزامهم بقواعد السلوك التنظيمي المقررة .
- عمليات التقييم وتهدف الى تحديد قيمة الانجازات التنظيمية ومدى تناسبها مع ما استغرق في تحقيقها من وقت وجهد وموارد .
- عمليات التصحيح والتطوير والتحديث وتهدف الى تعديل وضع التنظيم الداخلي واعادة ترتيب مكوناته ليصبح أقدر على قيادة حركة التغيير والسيطرة على المواقف في علاقاته مع البيئة المحيطة .
- عمليات التجميع للموارد واستثمير للفوائض بما يحقق التشغيل الاقصى للطاقات والعائد المجزي للانشطة التنظيمية .

المخرجات التنظيمية

وتتمثل فيما يقدمه التنظيم للمجتمع من انتاج مادي أو معنوي ويعرضه سواء للبيع او الاستخدام مقابل ثمن نقدي او غيره من اشكال التعويض الاجتماعي .

تلك هي الصفات العامة للتنظيم باعتباره نظاما مفتوحا ، ومن ثم نستطيع ان نؤكد الاستنتاجات الاساسية الآتية :

١ - يلعب المجتمع او المناخ المحيط دورا أساسيا في تحديد السلوك التنظيمي ويتركز اثر هذا المناخ على اختيار بعض انواع الانشطة التي يمارسها التنظيم .

٢ - نظرا لاثر المناخ الخارجي في تحديد السلوك التنظيمي فانه من الخطا التركيز على الانشطة الداخلية ولكن الاصح اعتبار تلك الانشطة بمثابة وسائل للوصول الى الاهداف المرغوبة اجتماعيا .

٣ - نخلص من ذلك الى حقيقة ان الكفاءة التنظيمية والفعالية التي يتصف بها التنظيم انما تتحددان نتيجة للتفاعل بين الخصائص الذاتية للتنظيم من ناحية وبين الظروف والاوضاع المناخية وخصائص البيئة المحيطة من ناحية اخرى

٤ - كذلك حيث يعتمد التنظيم نسبيا على المناخ المحيط ، فان احدى وظائفه الهامة تصبح ملاحظة وتتبع التغييرات في هذا المناخ والتنبوء بها والعمل على الاعداد لمواجهتها . من ناحية أخرى فان التنظيم يسعى في تفاعلة مع المناخ الى السيطرة على عناصر التاثير فيه وتامين نفسه من الضغوط الواردة من هذا المناخ . وقد تكتفي بعض التنظيمات بتحقيق استقلالها بمعنى تامين حرية الحركة الذاتية بموافقة مسبقه من مراكز الرقابة والتوجيه في المجتمع .

خصائص التنظيم الفعال في اطار المدخل التكاملي

في اطار الملامح التي حددناها للتنظيم واستنادا الى مفاهيم العلوم السلوكية ، نحاول في هذا الجزء أن نعرض للخصائص التي تميز التنظيم الفعال . واهتمامنا بفعالية التنظيم مرجعه الاقتناع الاساسي بان الفعالية هي الصفة الاساسية للتنظيم الحركي المتجدد المحقق لاهدافه . ومن ثم فالفعالية التنظيمية هي مبرر وجود التنظيم واستمراره ، وهي اساس تطوره ونموه ، وهي اخيرا معيار الحكمة على نجاحه .

ونقصد بالفعالية هنا هي درجة تحقيق الاهداف (١) . فالتنظيم الفعال هو القادر على تحقيق الاهداف التي قام من أجلها ، كما تختلف درجات الفعالية بحسب مدى تحقيق تلك الاهداف . ويلاحظ أن مفهومنا عن الفعالية لا يقتصر على الجانب المادي أو الملموس فقط ، ولكنا ناخذ في الاعتبار أيضا الجانب المعنوي . مثال ذلك اننا لابد من تحليل أساليب البيع المستخدمة والاثار المترتبة عليها في السوق وفي علاقات التنظيم بالعملاء . من ناحية اخرى فنحن لا ننظر الى الفعالية باعتبارها ظاهرة منعزلة أو منقطعة Discrete بل نعتبرها ظاهرة كلية نصف ونلخص الابعاد والخصائص المميزة للتنظيم ، كما أنها ظاهرة مستمرة على مدى الزمن ومن ثم فان لها صفة تراكمية Accumulative وقدرة اشعاعية تؤثر بدورها على خصائص التنظيم . ولقد اوضحت دراسات التنظيم أن الفعالية يمكن النظر اليها باعتبارها Dependent Varbiables متغيرا تابعا يتحدد بفعل تاثير عدد من المتغيرات المستقلة Independent Variables وقد امكن حصـــــر المجموعات الاتية من تلك المتغيرات المستقلة واكتشاف تاثيرها على الفعالية التنظيمية (١).

(I) Amitai Etzioni, Modern Organizations Englwood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, Inc., 1964, P. 8

(I) James L. Price, Organizational Effectiveness, An Inventory of Propositions, Home wood, Illinios, Richard D. Iewin, Inc., 1968.

١ ــ الخصائص الاقتصادية للتنظيم الفعال

أ ــ أن يتصف التنظيم بدرجة عالية من تقسيم العمل وفي هذه الحالة فان تقسيم العمل يصاحبه تطبيق نماذج التخصص وتوزيع الادوار وتجزئة المهام الامر الذي ينعكس على الانتاجية Productivity بصورة ايجابية ويلاحظ أن تقسيم العمل في هذه الحالة لابد وأن يراعى الطبيعة الفنية للعمل والتكوين التكنولوجي لمراحل الانتاج بحيث لا يتعارض مع التصميم الامثل للعمليات والاعمال . ومن ثم فنحن لا نرى تعارضا بين هذا الرأي وبين الدعوة الى تكبير العمل . Job Enlargement التي نعتقد انها دعوة الى العودة الى التصميم الامثل لعبء العمل في نطاق التخصص .

ب ــ أن يتصف التنظيم بدرجة عالية من التقسيم المتخصص للادارات Specialized Departmentalization

بمعنى أن يتم تجميع الانشطة بحيث تتكامل في ادارة واحدة مجموعة الانشطة المتماثلة أو المترابطة التي تكون وحدة مستقلة .

جـ ــ أن يتصف التنظيم بدرجة عالية من الآلية Mechanization اي الاستعانة بمصادر للطاقة غير البشرية . ان انعكاس الآلية على الفعالية يتركز في انها تسمح بتحقيق الانتاج الكبير مما يؤدي الى خفض النفقات وتحسين الاداء الاقتصادي للتنظيم . ويجب أن نأخذ في الاعتبار أن صفة الآلية هذه لا تنطبق على التنظيمات المهنية المتخصصة مثل مراكز البحوث العلمية والتنظيمات القائمة على العمل الذهني عموما.

د ــ أن يتصف التنظيم بدرجة عالية من الانتاج المستمر Continuous Production نظرا لان هذا النمط في الانتاج يعاون أيضا في تحقيق الانتاج الكبير Mass Production

ان الخصائص الاقتصادية للتنظيم الفعال تسهم في تحقيق الفعالية من خلال تأثيرها على ناحيتين اساسيتين هما الانتاجية والروح المعنوية . ولا بد لنا أن نشير الى حقيقة هامة هي أن المدخل التكاملي الذي تبنيناه يقبل بعض المفاهيم من المداخل التقليدية للتنظيم كما هو واضح من ادماج أفكار تقسيم العمل والتقسيم الاداري ، ولكن الفارق الاساسي أن تلك المفاهيم التقليدية يتغير تأثيرها في التصور الجديد حيث تتفاعل مع المؤثرات السلوكية كما أوضحنا أن الخصائص الاقتصادية تنتج آثارها من خلال الادراك البشري لها ومن خلال انعكاساتها على السلوك الانساني .

٢ ــ الخصائص الادارية للتنظيم الفعال

ان الخصائص الادارية للتنظيم الفعال تعكس أساليب توجيه وتسيير الانشطة بما يحقق الاهداف المقررة اخذا في الاعتبار الظروف والاوضاع الداخلية للتنظيم وتلك التي تمثل البيئة المحيطة .

وقد تحددت أهم الخصائص الادارية المميزة للتنظيم الفعال فيما يلي :

ا ــ أن يميز التنظيم بنظام واضح ومحدد لاتخاذ القرارات يحظى بقبول اعضاء التنظيم جميعا . ان اتخاذ القرارات هي العملية الادارية الاساسية وكلما كانت واضحة الاسس ومستقرة الدعائم ، كلما كانت فرص الوصول الى قرارات سليمة وفعالة أكبر وأكثر احتمالا .

ولا شك أن وضوح واستقرار نظام اتخاذ القرارات يؤدي الى تعظيم الافادة من المعلومات المتاحة ويؤكد التطبيق السليم للسياسات والقواعد الارشادية للسلوك الاداري . كما أن وضوح نظام اتخاذ القرارات يمكن من التمييز بين انواع القرارات من حيث كونها روتينية ومتكررة Programmed (١) او عارضة
اتخاذ القرارات بما ينعكس بالتالي على فعالية التنظيم .
واستثنائية Unprogrammed وبتطبيق مفهوم تقسيم العمل في هذا المجال تتحقق زيادة واضحة في كفاءة

ب ــ أن يتميز التنظيم بوجود معايير واسس واضحة يتم اتخاذ القرار على اساسها . وفي هذه الحالة فان منطق اتخاذ القرار يصبح منطقيا رشيدا Rational يعتمد على التحليل والتفكير والتدبر مستخدما الاساليب الادارية المتطورة المساعدة على الاختيار والمفاضلة بين البدائل المتاحة .

ولا شك أن هذا الجانب في التنظيم الفعال يفترض عدة أمور هامة لا بد من الاشارة اليها حتى يكتمل العرض الذي نقدمه .هذه الامور هي:

ــ ان أهداف التنظيم المستمدة من استقراء حاجات المجتمع والمتمشية مع القيم الاجتماعية هي الاساس في تحديد معايير اتخاذ القرارات .

ــ ان هذه المعايير موضع اتفاق بين متخذي القرارات وان استخدامها يتم على أسس موحدة .

ــ ان شاغل الوظيفة الادارية يمارس اتخاذ قرارات معينة بناء على طبيعة وظيفته والدور الذي يلعبه.

ومن ثم فان هناك ارتباط بين الوظيفة وبين حق اتخاذ القرارات .

ــ ان من يشغل وظيفة ادارية يملك الصفات والقدرات المعاونة على اتخاذ القرارات السليمة وتطبيق المعايير المتفق عليها .

(I) Herbert Simon, op. cit.

– واخيرا فان هذا المنطق يفترض ان عملية اتخاذ القرارات لا تتم في سلسلة من العمليات الانفرادية ولكنها مجموعة من العمليات المتداخلة والمتكاملة والتي تبدو فيها آثار التنظيم الرسمي والعلاقات غير الرسمية في وقت واحد . ولا يعني هذا أن نمط متخذ القرار الفردي Charismatic غير وارد على الاطلاق ، بل هناك حالات يصلح فيها هذا النمط أكثر من النمط الجماعي الرشيد ولكن في المتوسط فان فعالية التنظيم ترتبط أكثر بهذا النمط الاخير .

جـ – أن يتصف التنظيم بدرجة عالية من مركزية اتخاذ القرارات سواء الاستراتيجية منها أو التكتيكية.(١) ان مركزية اتخاذ القرارات تسمح بتجميع المعلومات واجراء الدراسات والبحوث التحليلية على مستوى من التعمق والاصالة لا يتيسر اذا تجزأت وظيفة اتخاذ القرارات ولا شك ان ما نعنيه بمركزية اتخاذ القرارات هنا ليس بالضرورة تمركزها في شخص واحد ، بل نقصد بالمركزية توحد حق اتخاذ القرارات في مستوى اداري عال أي مستوى الادارة العليا .

وقد يكون القائم باتخاذ القرار او مجموعة (لجنة) وقد يستعين متخذ القرار بمستشارين او معاونين من الخبراء المتخصصين ، الا أن الصفة الاساسية هنا هي أن عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتاكتيكية موحدة ومركزة في هذا المستوى الاداري الرفيع .

ولا شك ان هذا الجانب قد يبدو مثيرا للجدل حيث تراكمت في السنوات الماضية كتابات كثيرة عن المشاركة في اتخاذ القرارات . ولكنا نعتقد أن ما ندعو اليه لا يتناقض مع مفهوم المشاركة بالمعنى المجرد أي اشتراك مجموعة من الحلول في الوصول الى اختيار معين من بين بدائل متاحة.

ان مركزية اتخاذ القرارات اذن تسمح بدرجة أعلى من الفعالية من خلال زيادة كفاءة الاختيار وترشيد عملية المفاضلة دون التردي في اخطار التفتت والتجزؤ وتباين المدركات واختلاف الدوافع التي تقع حين تتوزع عملية اتخاذ القرارات بين مستويات تنظيمية متعددة .

ولا بد لنا من الاشارة الى ان درجة المركزية سوف تختلف باختلاف التنظيمات من ناحية ، وبحسب اهمية القرار من ناحية اخرى .

---

(١) نقصد بالقرارات الاستراتيجية تلك المتعلقة بالتنظيم ككل والصادرة فيما يتصل بالاهداف والخطط طويلة الاجل . أما القرارات التاكتيكية فهي المتعلقة بالاجراءات التنفيذية للخطط قصيرة ومتوسطة المدى.

راجع :

Alfred J. Chandler, Jr., Strateby and Structure Cambridge, Mass. : M.I.T. Press, 1962, P. 13

ولذلك نحن نميل الى الاعتقاد بأن فعالية التنظيم تتطلب الحد الاقصى من المركزيه في اتخاذ القرارات الاستراتيجية ، بينما تحتاج الى درجة مناسبة من المركزية في اتخاذ القرارات التاكتيكيه .

ونلاحظ هنا أن نظم اتخاذ القرارات ودرجة المركزية فيها ينتجان اثارهما على الفعالية التنظيميه من خلال تأثيرهما على الانتاجية ، والروح المعنوية من ناحية كما انهما يحدثان درجه عاليه من التوحد والتكيف في السلوك التنظيمي للافراد اعضاء التنظيم الامر الذي يقلل احتمالات الصراع والتشتت ومن ثم يؤدي الى تعظيم العائد التنظيمي الاجمالي .

د — أن يتصف التنظيم بدرجة عالية من الاستقلال وحرية الحركة . ونقصد بذلك أن تكون للتنظيم درجة عالية من الحرية في اتخاذ القرارات فيما يتعلق بأساليب واجراءات الوصول الى الاهداف المقررة دون الرجوع الى سلطة أعلى خارج التنظيم .

ان هذه القضية تثير جدلا شديدا خاصة حين بحث العلاقة بين التنظيم وبين التنظيمات الاخرى التي قد تمارس حقوقا رقابية عليه او تسيطر على تزويده بموارد معينة ومن ثم تعطي لنفسها حق اتخاذ قرارات من الخارج يلتزم بها التنظيم .

وكما سبق القول فان هذه القضية تثير اهتماما خاصا بالنسبة لكثير من التنظيمات الجديدة التي تنشأ في ظل البيروقراطية الحكومية التقليدية ، ومنها على سبيل المثال وحدات القطاع العام في كثير من الدول النامية .

ان المنطق الاساسي هنا أن درجة كبيرة من الارتباط تصف العلاقة بين الحرية وبين الفعالية . ولذلك فقد أوضحت دراسات عدة أهمها دراسة سلزنيك عن ادارة وادي التنسي TVA أهمية استقلال التنظيم في احداث الفعالية .(١) ويعدد سلزنيك أمثلة لاستقلال ادارة مشروع وادي التنسي فيقول انها كانت معفاة من الخضوع للقوانين الفدرالية الخاصة بالخدمة المدنية ، ومتحررة من رقابة مكتب الحسابات العـــام ولها حق استخدام الموارد المتجمعة لها في تصريف عملياتها الجارية .

ولا شك ان قضية الاستقلال التنظيمي تعكس أبعادا سلوكية هامة ، فقد اتضح في دراسة للمؤلف عن الدوافع الادارية أن المديرين يرغبون في العمل بحرية واستقلال وأن الحاجة الى الحرية تأتي في مرتبة متقدمة بالنسبة لقائمة الحاجات المختلفة التي يسعى المديرون الى تحقيقها من خلال عملهم الاداري (٢) .

ان للاستقلال التنظيمي انعكاس مباشر على درجه الفعالية من خلال تأثيره على أنواع الموارد التي يمكن للتنظيم استقطابها وأنواع الانشطة التي يستطيع أن يمارسها والمخرجاتالتي يقرر انتاجها .

ان انحصار حق اتخاذ القرارات فيما يتعلق بتلك الابعاد الثلاثة للتنظيم في أيدي ادارته الداخليه يمثل خطوة هامة في سبيل تحقيق مستوى عال من الفعالية ويضع أساسا للمساءلة والمحاسبة على أساس درجة تحقيق الاهداف وبالتالي فان السماح بدرجات متزايدة من الاستقلال التنظيمي تمشى مع الفكر الاداري الحديث المنادي بالادارة بالاهداف MBO

هـ — كذلك يمكن القول بأن التنظيم الذي يسير وفقا لفلسفة ادارية واضحة وايديولوجية تنظيمية محددة سيكون اكثر فعالية من غيره من التنظيمات التي تفتقر الى هذا الاساس الفكري للعمل . ولا شك أننا نستطيع الاستدلال على علاقة الايديولوجية بالفعالية من خلال تلمس أثرها على عمليات اتخاذ القرارات واختيار الاهداف ورسم السياسات وتحديد معايير القياس والتقييم .

(I) Philip Selznick, T V A and the Grass Roots Berkeley : University of California Press, 1953.

(2) Aly Elsalmi, Managerial Motivation : The Impact of some Organizational and personality Variables. Unpublished Dortoral Dissertation - Indiana University, Bloomington, Indiana, 1967.

ان التنظيم الذي يسير وفقا لايديولوجية تحابي التطوير والتغيير وتركز على أهمية التجديد والابتكار سوف يحقق معدلات أعلى من الفعالية بالقياس الى التنظيمات التي تترك مثل تلك الامور بلا رابط أو دليل من ثم تعاني اساسا من خطر العمل تحت ظروف الازمة حين تواجه ظروفا تحتم التغيير وهنا يكون التغيير أعلى تكلفة واقل قبولا من جانب العاملين ، كما أن الظروف قد لا تكون هيأت بالقدر اللازم لاستيعابه واستثمار ما يتيحه من فرص ومجالات .

وجدير بالذكر أنه كلماكانت الفلسفة الادارية والايديولوجية التنظيمية متناسقة ومتوازنة ، كلما كان تأثيرها الايجابي على فعالية التنظيم اوضح وأشد رسوخا واستمرارا .

و ــ أن التنظيم المتداخل مع المجتمع من خلال استقطاب أفراد مؤثرين منه للعمل به ومعه ، وكذلك التنظيم الذي يتداخل في المجتمع من خلال انتشار أعضاءه في تنظيمات أخر ىمؤثره ، يكونان على درجة أعلى من الفعالية عن التنظيمات الاخرى غير المتداخلة اجتماعيا . ان قيمة هذا التداخل أنه يسمح للتنظيم بالتعرف على الفرص المتاحة وأن يؤثر على مراكز القرارات في تلك الجهات التي تؤثر على أنشطته . كما ان الاستقطاب والانتشار يمكنان التنظيم من تفادي بعض المعوقات وتجنب قيود أو قواعد تلتزم بها التنظيمات الاخـــــرى .

ومن ثم فان تداخل التنظيم مع المجتمع تزيد احتمالات النجاح والقدرة على تحقيق الاهداف وذلك بتعظيم الفرص المتاحة والكشف عن فرص أخرى قد لا تبدو للتنظيمات المتباعدة اجتماعيا .

ز ــ واخيرا فان التنظيم الفعال يتصف بوجود نظام واضح ومحدد للرقابة على السلوك تمثل بالدرجة الاولى في مجموعة من الحوافز والمغريات المشجعة على السلوك الايجابي ومجموعة أخرى من النواحي التي تنفر من السلوك غير المرغوب .

ويتدعم أثر الصفات السابقة بفعل نظام مفتوح للاتصالات يوفر التدفق الكامل للمعلومات والمعاني والفهم المتبادل بين أجزاء التنظيم .

خلاصة

استهدفت هذه الدراسة طرح تصور متكامل لظاهرة التنظيم يعتمد على تجميع للافكار والمفاهيم المتجانسة من نظريات التنظيم السائدة ويستبعد ما بها من تناقضات ولقد تأثر هذا المدخل التكاملي بمفهوم النظـم Systems Concept فاتخذه اساسا لتصور التكوين التنظيمي . وانطلاقا من هذا المفهوم فقد عرفنا التنظيم بانه نظام اجتماعي متكامل ذاتيا ومتفاعل مع البيئة . وتم اعتمادا على هذا التعريف استنتاج عدد من الفروض Hypothese التي تصف وتفسر أبعادا رئيسية في السلوك التنظيمي .

وبدا واضحا في هذا المدخل المقترح أثر مفاهيم العلوم السلوكية التي تركز على حيوية الدور الــذي يمارسه السلوك الانساني للافراد والجماعات في التنظيمات . فقد اعتبر المدخل المقترح أن السلوك الانساني هو من المتغيرات الرئيسية المحددة للسلوك التنظيمي، ومن ثم فان كثيرا من المظاهر التنظيمية المشاهده يمكن تفسيرها اذا توصلنا الى تحليل سليم لدوافع السلوك الانساني المحدد لها .

كذلك فان هذا المدخل المقترح تسهم في توجيه الاهتمام الى دراسة جوانب هامة في التنظيم منها دوافع نشأته وعوامل حركيته وتطوره واسباب وحالات فناءه ، الامر الذ ييسرى معرفتنا خاصة بالتطبيق علــى التنظيمات السياسية والاقتصادية في بلدان العالم النامي .

واخيرا يستخدم الباحث الاطار التكاملي المقترح في تصور خصائص التنظيم الفعال باعتبار أن الفعالية هي الصفة الرئيسية للتنظيم .

مراجع البحث

1) Argyris, C. Personality and Organization N.Y. Harper, 1957
2) Barnard, C. The Functions of the Executive, Cambridge Mass. Harvard University Press, 1938
3) Crozier, M. The Bureaucratic Phenomenon Chicago, University of Chicago, 1964
4) Gouldner, A. Patterns of Industrial Bureaucracy, Glencoe : The Free Press 1954.
5) Katz, D. and Kahn, R. The Social Psychology of Organizations N.Y. Wiley & Sons, 1966.
6) Likert, R. The Human Organization N.Y. McGraw - Hill Co., 1967.
7) March, J. and Simon, H. Organizations, N.Y. Wiley & Sons, 1958
8) Simon, H. Administrative Behavior N.Y., MacMillan Co., 1947.
9) Weber, M. The Theory of Social and Economic Organization. A. M. Henderson, and T. Parsons (trans) ed. The Free Press of Glencoe, 1947.

بين الاستراتيجية و"التكتيك" في التخطيط للتطوير الاداري

((التخطيط الشامل ((أم ((التخطيط الجزئي))

للتطوير الاداري في الدول النامية ؟

دكتور عاصم الاعرجي *

مقدمة : مفاهيم اساسية

لا بد للباحث في مثل هذا الموضوع من الرجوع الى تحديد المفاهيم الاساسية التي يدور البحث حولها قبل الدخول في التفاصيل والتشعبات لكي يكون القاريء على بينة من ابعاد الدراسة واهدافها فالادارة العامة مثلا ، والتي سيجري تحليل السؤال ((التخطيط الشامل ام التخطيط الجزئي للتطوير الاداري)) ؟ ضمن اطارها يمكن تعريفها من الناحية العملية ((بانها عملية انتاج وتوزيع السلع والخدمات العامة ضمن اطار الفلسفة السياسية وضمن اطار العوامل الظرفية المحلية الاخرى للدولة)). وباعادة صياغة هذا التعريف في ظل الاتجاه الحديث نحو التركيز على هدف الجهاز الاداري كاساس لعمليات التنظيم واعادة التنظيم الاداري يمكن القول بان الادارة العامة هي ((العمليات الهادفة الى انتاج سلع وخدمات عامة بكميات ونوعيات معينة وتوزيع هذه السلع والخدمات بموجب معايير معينة كل ذلك ضمن اطار الفلسفة السياسية وضمن اطار العوامل الظرفية المحلية الاخرى للدولة)) . لذا فالمجهودات الخاصة بالتطوير الاداري أو بالاحرى عمليات التخطيط الاداري ينبغي ان تكون هادفة الى انشاء جهاز اداري قادر على العمل ضمن اطار العوامل الظرفية المحلية المختلفة للدولة وانتاج النوعية والكمية المطلوبة من السلع والخدمات العامة وتوزيعها وفق معايير محددة وضمن نفس الاطار .

وانطلاقا من هذا المفهوم الاساسي فان تحليل ومفاضلة كلا من استراتيجية التخطيط الشامل واستراتيجية التخطيط الجزئي للتطوير الاداري موضوع الدراسة الحالية ينبغي ان يتم ضمن نفس اطار العوامل الظرفية المحلية للدولة .

* د. عاصم الاعرجي : معاون العميد لشؤون الدراسات العليا ، كلية الادارة والاقتصاد – جامعة بغداد

اولا : تعريف كل من التخطيط الشامل والتخطيط الجزئي للتطوير الاداري وفوائد ومحدوديات كل منهما :

مع ان الواقع العملي يمكن ان يعكس تعاريف متعددة لكل من التخطيط الشامل والتخطيط الجزئي للتطوير الاداري بتعدد الدول التي تتبناها وبتعدد اراء المخططين الاداريين الذين تناولوا مثل هذه المواضيع بالبحث فان من الممكن وضع تاريف عامة لكل منهما تفي باغراض التحليل في هذه الدراسة .

فالتخطيط الشامل للتطوير الاداري مثلا يمكن ان يعني « المجهودات الهادفة الى جعل الجهاز الاداري للدولة ككل قادرا على الوصول الى تحقيق اهداف معينة) تقديم سلع وخدمات عامة من نوعيات وكميات معينة وتوزيعها بموجب معايير معينة) على مدى فترة زمنية محددة تمتد اعتياديا الى عدد من السنين وضمن اطار العوامل الظرفية المحلية .

مما تقدم يمكن القول : —

١ — انه لا يمكن ان تكون هناك اكثر من خطة شاملة واحدة للتطوير الاداري في البلد الواحد ولنفس الفترة الزمنية .

٢ — ان خطة التطوير الاداري الشاملة بحكم شمولها للجهاز الاداري للدولة ككل وبحكم كونها تغطي فترة زمنية تبلغ عادة عدد من السنين يجب ان تكون قادرة على مواجهة التغيرات المتوقعة في الطلبات العامة والتغيرات الاخرى ذات العلاقة بالجهاز الاداري للدولة .

٣ — ان خطة التطوير الاداري الشاملة تهدف الى تحقيق اهداف معينة بالنسبة لكل قطاع من قطاعات الجهاز الاداري وان تحقيق هذه الاهداف جميعها يعني تحقيق هدف الخطة الشاملة بالنسبة للجهاز الاداري — للدولة ككل .

من ذلك يمكن الاستنتاج ان النظام الاداري المؤمل تحقيقه بموجب خطة التطوير الاداري الشاملة هذا هو نظام ديناميكي وموجه ومتوازن كي يكون بمستطاعه الوصول الى تحقيق الاهداف الشاملة المرجوة منه خلال الفترة الزمنية المحددة وفي ظل التقلبات المحتملة في العوامل الظرفية المحلية .

اما التخطيط الجزئي فيعني « المجهودات الهادفة الى جعل النظام الاداري لقطاع معين من قطاعات الجهاز الاداري للدولة (قد يكون ذلك مديرية عامة او وزارة او اي تشكيل فرعي لها او الجهاز الاداري لمؤسسة او منشاة عامة او قد يشمل ذلك مجموعة الاجهزة الادارية الموكل اليها تنفيذ برنامج انهائي معين في احد القطاعات الاقتصادية او الاجتماعية) قادرا على تقديم سلع وخدمات عامة من نوعيات وكميات معينة وتوزيعها بموجب معايير معينة على مدى فترة زمنية محددة وضمن اطار العوامل الظرفية المحلية .

مما تقدم يمكن القول : —

١ — يوجد احتمال ان يكون هناك خطط جزئية للتطوير الاداري بقدر عدد المشاريع والبرامج التي تلتزم الدولة بواسطة مختلف تشكيلاتها الادارية .

٢ — ان هذه الخطط الجزئية للتطوير الاداري تتميز بفتراتها الزمنية القصيرة والمفرقة بالمقارنة مع حالة التخطيط الشامل .

مع ذلك يمكن الاستنتاج بان النظام الاداري للدولة في ظل التخطيط الجزئي وعلى مدى عدد من السنين يغلب عليه ان يكون ديناميكي وسريع التغير ولكن التغير المستمر هذا غير متوازن نتيجة لكونه حصيلة لمجهودات متعددة للتطوير الاداري التي لا تتسم بالتناسق والترابط الزمني المنطقي .

ان تبني او عدم تبني احد او كلا هذين النوعين من التخطيط (التخطيط الشامل والتخطيط الجزئي) من قبل الدولة النامية من الطبيعي ان تكون على اساس تقدير الفوائد والمحدوديات لكلا منهما من قبل الدولة المعنية ولا بد لاستكمال جوانب البحث من الكشف عن بعض هذه الفوائد والمحدوديات .

فوائد ومحدوديات التخطيط الشامل للتطوير الاداري: ـ

أ ـ الفوائد المحتملة للتخطيط الشامـــل :

ـ انتاج جهاز اداري متكامل ومتجانس ومتوازن من حيث فاعلية مختلف اجزاءه ، بصـــورة منفردة وبصورة مجتمعة ، وهادف بنفس الوقــت .

ـ لا بد الدولة التي تتبنى التخطيط الشامل للتنمية القومية من اتباع التخطيط الاداري الشامل اللازم لضمان تحقيق اهداف خطة تنسيقها القومية باعتبار ان هذه الاهداف متداخلة ومترابطة بنظام واحد .

ـ التخطيط الشامل ياخذ بعين الاعتبار التداخلات والارتباطات بين جزئيات الجهاز الاداري للدولـــة ويعالج مشاكلها على هذا الاساس .

ب ـ المحدوديـــات المحتملـــة للتخطيـــط الشامـــل :

ـ الخطة الشاملة اعتياديا لا تؤدي الى نتائج واضحة وملموسة كما هو الحال بالنسبة للتخطيـط الجزء وهذا من شانه ان يضع المخطط الاداري والاجهزة الفنية للخطة على شفى ازمة ثقة مع الاخرين (بصـــورة خاصة مع مسؤولي الوحدات الادارية في الدولة) .

ـ الفشل في تحقيق كل او جزء من اهداف الخطة الشاملة بسبب كون هذه الاهداف غير واقعية بالنسبة للعوامل الظرفية للبلد قد يــؤدي الى ردود فعل سلبية لدى المسؤولين في الدولة كان يهملوا فكـــرة تطوير اجهزة الدولة الادارية في مشاريعهم القادمة .

ـ الصعوبات الفنية في تحديد اهداف خطة التطوير الاداري بوضوح كافي وصعوبات تحديد علاقاتها وترابطها مع اهداف مشاريع التنمية القومية اللازم تحقيقها .

ـ صعوبة الحصول على المعلومات الفنية والخبرة الفنية اللازمة لعمليات التخطيط وتنفيذ الخطـة (بصورة خاصة في الدول النامية) .

ـ صعوبة معالجة الاخطاء التي يمكن ان تاتي من تنفيذ الخطة الشاملة وذلك لسعـــة نطاقها ولترابط اجزائهـــــــــا .

ـ صعوبـــة اتخاذ ما يلزم بصدد التغييرات الطارئة التي لم يسبق ان حسب لها حساب عند اعـــداد خطة التطويـــــر الاداري الشاملة .

ـ الصعوبـــات المتاتية من مقاومات التغيير ، هذه المقاومات التي من المحتمل ان تظهر بصـــورة واضحة نسبيا وذلك بسبب سعة نطاق التخطيط الشامل او استمراريته لمدة طويلة .

فوائـــد ومحدوديـــات التخطيط الجزئي للتطويـــر الاداري : ـ

أ ـ الفوائـــــد المحتملـــة للتخطيـــــط الجزئي :

ـ اقل كلفة من الناحية المادية والفنية من التخطيط الشامل .
ـ يمكن ان يــؤدي الى تحقيق نتائج اوضح وبوقت اقصر نسبيا من التخطيط الشامل .

ـ يمكن ان يكون كمرحلة تجريبية تليها مرحلة التخطيط الشامل والتي هي المرحلة الاكثر تعقيدا مـــن حيـــث الشمـــــول والمتطلبـــات .

ـ يمكن خلال اتباع التخطيط الجزئي اعطاء العناية الكافية والخاصة (بقدر ما يتعلق بالامر بالاصلاح الاداري) لكل مشروع وحسب ما تتطلبه طبيعته الخاصة .

ـ ليمكن ملافاة الاخطاء المحتملة في التخطيط الجزئي باقل كلفة وصعوبة من الاخطاء فـــي التخطيـــط الشامـــــــــــــــل .

ـ يمكن للدولة في ظل التخطيط الجزئي اتخاذ ما يلزم باي وقت بصدد التغييرات غير المتوقعـــة والتي لها علاقة بالجهاز الاداري دون ما ارباك او حاجة الى اجراء تعديلات معينة في اجزاء اخـــرى لمشاريعهـــا الانمائيـــــــة .

ـ الصعوبات الناشئة عن مقاومات التغيير في حالة التخطيط الجزئي هي اقل بكثير من الصعوبات الناشئة عن مقاومات التغيير في التخطيط الشامل .

ـ السهولة النسبية في تحديد الهدف لكل من المشروع الانمائي وخطة التطوير الجزئي ذات العلاقة عكس الحال في التخطيط الشامل .

ب ـ المحدوديات المحتملة في التخطيط الجزئي :

ـ التخطيط الجزئي قد يؤدي الى تطوير غير متكامل ومشوش في الجهاز الاداري وقد لا يؤدي الى نتائج شاملة ايجابية بالنسبة للجهاز الاداري للدولة ككل لاحتمال ورود تناقضات بين المجهودات المختلفة للتطوير الاداري بحيث أن قسم منها قد ينفي او تحول دون تحقيقه اهداف القسم الاخر ولاحتمال اهمال علاقات اساسية وجوهرية بين التشكيلات الادارية المتعددة وذلك لعدم وجود وحدة هدف وتنسيق بين اهداف خطط التطوير الجزئية العديدة .

ـ صعوبات الحصول على المعلومات الفنية والخبرة اللازمة لاعمال التخطيط ولتنفيذ الخطة الجزئية.

ـ تبني التخطيط الجزئي قد يؤدي الى اصلاحات جزئية ووقتية في الجهاز الاداري وقد يؤدي بالتالي الى اغفال المشاكل الادارية الكبيرة والشاملة او اغفال متطلبات التطوير الشاملة وهذا كله من شانه أن يؤدي الى زيادة جسامة هذه المشاكل الادارية على مر الزمن وبالتالي صعوبة معالجتها عند فوات الاوان .

ـ التخطيط الجزئي قد يكون وسيلة او منطلق لتفضيل مصالح جزئية أو شخصية على حساب المصالح الجزئية او العامة الاخرى .

ـ التخطيط الجزئي لا ياخذ بنظر الاعتبار التداخلات والارتباطات بين جزئيات الجهاز الاداري للدولة ككل .

من ملاحظة الفوائد والمحدوديات المحتملة لكل من التخطيط الجزئي والتخطيط الشامل المذكورة اعلاه وبناء على تباين وجهات نظر الدول المختلفة في اتباع أو عدم اتباع احد او كلا هاتين الاستراتيجيتين تظهر مدى الحاجة لتحليل الاسس التي يمكن بناء عليها اجراء التفاضل بطريقة منسقة بين كل من استراتيجية التخطيط الجزئي والتخطيط الشامل وكما يلي : ـ

ثانيا : اختلافات الدول بخصوص عواملها الظرفية المحلية :

كما سبق الاشارة اليه في بداية الدراسة ان التحليل والمفاضلة بين كل من التخطيط الشامل والتخطيط الجزئي ينبغي ان يتم في ظل العوامل الظرفية المحلية المتمثلة بالظروف الاجتماعية (أ) والاقتصادية (ب) والسياسية (جـ) ذات العلاقة للدولة المعنية .

لذا وتمهيدا لذلك يمكن تصنيف الدول المختلفة بالنسبة لعواملها الظرفية المحلية الى ثلاث مجاميع رئيسية : ـ

دول ذات « انظمة دينامكية ومتوازنة » Dynamic Equalibrium وهذه تمثل معظم مجموعة الدول المتقدمة ، دول ذات « انظمة ديناميكية غير متوازنة » Dynamic non Equalibrium وهذه تمثل معظم مجموعة الدول النامية ودول ذات « انظمة محافظة » (Static State) وهذه تمثل معظم المجتمعات البدائية والتقليدية المحافظة .

فالدول ذات الانظمة « الدينامكية المتوازنة » وكما موضح في المخطط التحليلي رقم (١) يغلب على عمليات التفاعل بين عواملها الظرفية المحلية المختلفة ، وبالتالي عمليات التطوير فيها عبر مر الزمن الانتظام والتناسق والتوازن ، فالعوامل الظرفية في هذه الدول تميل الى التغير المستمر على مر الزمن . فمثلا يمكن ان يتغير (آ) الى (ـ آ) او (+ آ وبالعكس أو الى (آ ١) أو (آ ٢) أو (آ ٣) وهكذا وعلى مر الزمن . وكذلك الامر بالنسبة الى (ب) و (جـ) . اي أن ديناميكية هذا النظام تتمثل في التغيرات التي تطرأ على كل عامل من عوامله وفي انتقال النظام من حالة الى حالة

اخرى على مر الزمن (يقصد « بالحالة » ولاغراض التحليل في هذه الدراسة اي فترة زمنية يحددها الباحث لاختبار كلا من الانظمة الثلاثة المشار اليها اعلاه) . كذلك تميل هذه الانظمة وبنفس الوقت الى المحافظة على درجة من التوازن (الانتظام والاستمرارية) فيما يخص كل عامل من عواملها الظرفية وفيما يخص علاقات هذه العوامل الواحد بالاخر وذلك بالنسبة لكل حالة من الحالات التي يمر فيها النظام ككل وعلى مر الزمن . فمثلا بالنسبة للحالة الاولى ، العامل (آ) يمكن ان يتغير الى (+ آ او الى (آ) لفترة ما وعلى مر الزمن ولكنه يعود الى كونه (آ) او مقاربا الى كونه (آ) ويبقى كذلك في القسم الاعظم من الوقت كذلك الامر بالنسبة الى (ب) و (جـ) لذا وبناء على ذلك فالعلاقات بين العوامل المختلفة في الحالة الاولى (آ ، ب ، جـ) سيغلب عليها الاستمرارية والانتظام . وكذلك الامر بالنسبة للحالة الثانية والحالة الثالثة وبقية الحالات التي يمر فيها النظام على مر الزمن .

ان النظام الديناميكي المتوازن يميل الى المحافظة على توازنه اثناء عمليات انتقاله من حالة الى حالة على مر الزمن . فالفروق بين هذه الحالات او الفروق بين (آ) و (آ آ) .... الخ وكذلك الامر بالنسبة الى (ب) و (جـ) متأنية من الفارق الزمني بين الحالة الاولى والحالة الثانية ... .. الخ ومتأتية من طبيعة النظام اي ميله الى التغيير ككل وعلى مر الزمن . كذلك ان الفرق بين حالة وحالة اخرى او الفرق بين (آ) و (آ آ) .... الخ فرق بسيط نسبيا (لا يمثل طفرة في عمليات التطوير) ويقارب الفرق بين (آ) و (— آ) و (+ آ) ..... وهكذا .... اي ان عمليات تغير العوامل الظرفية في كل حالة وعمليات تغير العوامل الظرفية في كل حالة وعمليات تحول النظام ككل من حالة الى حالة ما هي في الواقع الا عملية تغيير واحدة ومتصلة تتسم بالاستمرارية والرتابة والتناسق .

مخطط تحليلي رقم (١)

النظام الديناميكي المتوازن

العامل الزمني

مما تقدم يظهر ان النواحي الاساسية التي يمكن ان تؤثر على التخطيط للتطوير الاداري بوالتالي تكون ذات اثر على التفاصيل بين التخطيط الشامل والتخطيط الجزئي في مثل هذا النظام تنحصر بصورة عامة في معرفة ورقة التنبؤ عما يلي مع اتخاذ ما يلزم بهذا الصدد على مدى الفترة الزمنية المعطاة بالخطة .

× الفوارق بين (آ) من جهة و (+آ) و (— آ) من جهة اخرى والمدة المستغرقة في التغيير من واحد الى الاخر .

× الفوارق بين (ب) من جهة و (+ب) و (—ب) من جهة اخرى والمدة المستغرقة في التغير من واحد الى الاخر .

× الفوارق بين (جـ) من جهة و (+جـ) و (—جـ) من جهة اخرى والمدة المستغرقة في التغير من واحد الى الاخر .

× درجة كون (آ) و (ب) و (جـ) تمثل الحالة الاعتيادية والاصل بالنسبة للحالات الاخرى ، اي كحالة كون النظام (—آ ، —ب ، —جـ) مثلا او (+آ ، +ب ، +جـ) .

×كذلك الامر بالنسبة للحالة الثانية والثالثة ... الخ فيما يخص النقاط اعلاه .

× التفاعلات بين العوامل المختلفة (مثلاآ ، ب،جـ) بقدر ما يتعلق الامر بالجهاز الاداري موضوع البحث .

× الفوارق بين الحالة الاولى والحالة الثانية والحالة الثالثة وهكذا والمدة المستغرقة في التغير من واحدة الى الاخرى .

× الفوارق بين مفردات العوامل الظرفية لكل حالة ومفردات العوامل الظرفية للحالة التي تليها زمنيا والمدة المستغرقة في التغيير من واحد الى الاخر .

× الفترة الزمنية التي تبقى فيها كل حالة على ما هي قبل تحولها الى حالة جديدة .

اما مجموعة الدول ذات الانظمة الديناميكية غير المتوازنة فتمثل حالة التغير غير المنتظم وغير المتناسق (ان مجموعة انظمة هذه الدول تمر في مرحلة الانعتاق والانطلاق من مجموعة انظمة الدول « المحافظة » التي (سنتاولها فيما بعد) وبسبب ذلك هو انه يغلب على عمليات التفاعل بين عواملها الظرفية المحليـــة المختلفة وبالتالي عمليات التطوير فيها على مر الزمن ، عدم الانتظار وعدم التناسق وعدم التوازن . فالعوامل الظرفية في هذه الدول تميل الى التغير المستمر دون انتظـــام او تناسق معين فمثلا يمكـن ان يتغير (آ) الى (ـآ) او الـــى (+آ) او الـــى (آ١ او (آ٢) .... وهكذا وعلـــى مـر الزمـن وكذلـك الامر بالنسبة الـى (ب) و (ج) ، اي ان ديناميكية هذا النظام تتمثل في التغيرات التي تطرأ على كل عامـل من عوامله وفـي انتقال النظام من حالة الى حالة على مـر الزمن . كذلك تميل هذه الانظمة وبنفس الوقت الـى عدم المحافظـة على الانتظام والاستمرارية (درجة من التوازن) فيما يخص كل عامل من عواملهـا الظرفية وفيما يخص علاقا تهذه العوامل الواحد بالاخـر وذلك بالنسبة لكل حالة مـــن الحالات التـي يمر فيها النظام ككـل وعلى مر الزمن . فمثلا بالنسبة للحالة الاولى العامل (آ) يمكـن ان يتغير الى (+آ) او الـى (ـ)آ في اي وقت دون ضرورة العودة الى كونـه (آ) او حتـى مقاربا الـى (آ) . وكذلك الامر بالنسبة الى (ب) وبالنسبة الى (ج) .

لذا وبناء على ذلك فالعلاقات بين العوامل المختلفة في الحالة الاولى تميل الى اخذ صور متعددة ويغلب عليها عدم الاستمرارية والانتظـــام على مر الزمن . وكذلك الامر بالنسبة للحالة الثانية والحالة الثالثـة وبقيـة الحالات التي يمـر فيها النظام على مر الزمن . لـذا فالنظام الكلي السائد في الدولـــة يتسم بصـورة عامة بالتغير المستمر غير المتناسق وغير المتوازن . اي ان هذا النظام في تغير مستمر من حالـة يغلب عليهـــا عدم التوازن الى حالة اخرى يغلب عليها عدم التوازن ايضا وبصورة مستمرة وكما موضح في المخطــط التحليلـــي رقـم (٢) .

مخطط تحليلي رقـم (٢)

النظام الديناميكي غير المتوازن

العامـــل الزمنـي

مما تقدم يظهر ان النواحي الاساسية التي يمكن ان تؤثر على التخطيط للتطويـر الاداري وبالتالي تكون ذات اثر على التفاضل بين التخطيط الشامل والتخطيط الجزئي في مثل هذا النظـام تنحصر بصورة عامـة في معرفـة ودقة التنبؤ عما يلي مع اتخاذ ما يلزم بهـذا الصدد على مدى الفترة الزمنية المعطاة بالخطة

× الفوارق بين (آ) من جهـة و (+آ) و (ـآ) من جهـة اخرى والمدة المستغرقة في التغيـير من واحد الـــى الاخـــر .

× الفوارق بين (ب) من جهـة و (ـب) من جهة اخرى والمدة المستغرقة في التغير من واحد الى الاخر.

× الفوارق المستغرقة بين (ج) من جهة و (+ج) و (ـج) من جهة اخرى والمدة المستغرقة في التغير من واحــد الـــى الاخـــر .

× كذلك الامر بالنسبة للحالة الثانية والثالثة .... الخ فيما يخص النقاط اعلاه .

× التفاعلات بين العوامل المختلفة (مثلا آ ، ب ، ج) بقدر تعلق الامر بالجهاز الاداري موضوع البحث.

× الفـــوارق بين الحالـــة الاولى والحالـــة الثانية وهكـــذا والمـــدة المستغرقـــة في التغيـــر من واحـدة الـــى الاخـــرى .

× الفوارق بين مفردات العوامل الظرفية لكل حالة ومفردات العوامل الظرفية للحالة التي تليها زمنيا والمدة المستغرقة في التغير من واحـد الى الاخـر .

× الفترة الزمنية التي تبقى فيها كل حالة على ما هي قبل تحولها الـــى حالة جديدة .

اما مجموعة الدول ذات « الانظمة المحافظة » فتغلب عليها عدم التغير على مر الازمان وتميل عواملها المحلية المختلفة الى عدم الفاعلية والركود النسبي وعدم التغير على مر السنـين . اي ان عواملها الظرفية (آ،ب،ج) تميـل الى عدم التغير وبالتالي فان علاقاتها مع بعـض تميل الى الجمـود وعدم التغير ايضا ورغـم مـــرور الزمـــن .

ومثل هذه الدول عادة تعرف بالدول ذات الانظمة التقليدية القائمة على اعراف وتقاليد قديمه ومجتمعات مثل هذه الدول اعتادوا على الحياة الرتيبه وعدم الرغبة في التغيير او التجديد وان عدد الدول في هـــذه المجموعة قليـــلا جدا وفى تناقص مستمر . اي ان هذه الانظمة تميل الى البقاء كما هي على مر الازمان وكما هو موضح في المخطط التحليلي رقم (٣) ادنـــاه .

مخطط تحليلي رقـــم (٣)
النظام المحافـــظ
العامـــل الزمنـــي

مما تقدم يظهر ان النواحي الاساسية التي يمكـن ان تؤثـر على التخطيط للتطوير الاداري في مثل هذا النظام تنحصر بصـورة عامة في النقاط التالية :

ـ كـــون الفـوارق بين الحالة الاولى والحالة الثانيـــة والحالـــة الثالثة وهـــكذا تكـاد تكـــــــون محــــــــــدودة .

ـ كون احتمال تغير (آ،ب،ج) الـى (+آ،+ب ، +ج) أو (ـآ،ـب،ـج ، وكذلك الامر بالنسبة الى حالـة ١ آ ، ٢ ب ، ٣ ج) وهـــــكذا فـي ظــــــل هـــذا النظام ضعيف جدا.
ضعيـــــف جـــــــــدا .

ـ كـــون الفـــوارق بـين (آ) و (١آ) و (٢آ) وكذلـــك بـــين (ب) و (١ب) و ٢ب وكذلـــك بـــين (ج) و (١ج) و (٢ج) ... وهكذا تكـــاد تكون معدومة .

ـ استمرار ما ورد في الفقرات اعلاه رغم كون العامل الزمني فى تغير مستمر .

ـ احتمـالات تغـير النظـــام ككـل فـي المستقبـل .

وعلى ضوء التحليلات الواردة اعلاه يمكن الانتقال الى مرحلة الاستنتاجات اي مرحلة التفاصيل والمقارنة فيما يخص استراتيجيـــة التخطيط الشامل واستراتيجية التخطيط الجزئي للتطوير الاداري بالنسبة لكـل مجموعـــة من مجموعات الانظمة المذكورة اعـلاه .

بعد الرجوع الى تعريف كـلا من التخطيط الشامل والتخطيط الجزئي للتطوير الاداري والرجـوع الـى مميزات كلا من النظامين الاداريين اللذين يهدف الى انشائهما هذين النوعـــين من التخطيط ومقارنة ذلـك مع المتطلبات التي تقتضيها كـل مجموعة من المجاميع الثلاث من انظمة الدول المختلفـة في النظام الاداري (بناء على طبيعـة ظروفها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والمحلية) والتي سيشار اليها ادناه ... يمكن بناء على ذلك اجراء المفاضلة بين التخطيط الجزئي والتخطيط الشامل للتطوير الاداري ، بعد الاخذ بنظر الاعتبار العوائد والمحدوديات المحتملة لكـل منهما ، بالنسبة لدول كـل مجموعة من مجاميع الدول الثلاثة المذكـورة بصورةمنسقةوعلى اسس واضحة .

فبالنسبة للدول ذات « الانظمة الديناميكية المتوازنة » يمكن القول بان المتطلبات الاساسيـــة التي ينبغي توافرها في النظام الاداري المطلوب بناء على طبيعة عواملها الظرفيـــة هي فيما يلي :

١ ـ ينبغي ان يكون نظامها الاداري على درجة من الديناميكية لكي ياخذ بالحساب التحولات المحتملة في مختلـف العوامـل الظرفيـة ، مثـلا مـن (آ) الـى (ـ آ) او الـى (+آ) وبالعكـس ، وكذلـك التحولات المتوقعة من حالة الى حالة وعلـى مر الزمـن .

٢ ـ كذلك وبنفس الوقت ينبغي ان يكون النظام الاداري على درجة من التوازن والتوجه في عملياتهبحيث ياخذ بالحساب حالة الانتظام والاستمرارية التي تسـود علاقات مختلف العوامل الظرفية فـي الـدول بعضها ببعض اثناء عمليات تطورها على مر الزمـن .

اما بالنسبة للدول ذات « الانظمة الديناميكية غير المتوازنة » فيمكن القول بان المتطلبات الاساسيـة التي ينبغي توافرها فى النظام الاداري المطلوب بناء على طبيعة عواملها الظرفية هي فيما يلي : ـ

١ ـ ينبغي ان يكون نظامها الاداري على درجة من الديناميكية لكي ياخذ بالحساب التحولات المحتملـة

في مختلف العوامل الظرفية مثلا من (آ) الى (-آ أو الى (+آ) ، وكذلك التحولات المتوقعة من حالة الى حالة على مر الزمن .

٢ ـ كذلك ينبغي ان يكون النظام الاداري قادرا على الاستجابة لمتطلبات التغيرات غير المتناسقة وغيرا المتوازنة فيمختلفالعوامل الظرفية لانظمة هذه الدول وعلى مر الزمن .

واخيرا بالنسبة للدول ذات « الانظمة المحافظة » فيمكن القول بأن المتطلبات الاساسية التي ينبغي توافرها في النظام الاداري المطلوب بناء على طبيعة عواملها الظروفية كذلك هي القابلة على الاستمرار والمحافظة على الوضع القائم وعدم التغيير .

بناء على ماجاء اعلاه يمكن الاستنتاج بان المعالم الرئيسية للجهاز الاداري الذي تهدف الى انشائه استراتيجية التخطيط الشامل تقارب المتطلبات الاساسية التي ينبغي توافرها في النظام الاداري لمجموعة الدول ذات ـ « الانظمة الديناميكية المتوازنة » بعكس الحال مع المتطلبات الاساسية بالنسبة للاجهزة الادارية للمجموعة الثانية والمجموعة الثالثة من انظمة الدول . ونلاحظ كذلك بان مجموعة الدول ذات « الانظمة الديناميكيةالمتوازنة مؤهلة ايضا لاتباع استراتيجية التخطيط الجزئي للتطوير الاداري سواء بصوره منفرده او جنبا الى جنب مع استراتيجية التخطيط الشامل للتطوير الاداري لعدم التناقض بين ذلك طبيعة هذه الانظمة ، اذا فالعوامل الرئيسية التي تحدد موقف المخطط الاداري في مجموعة الانظمة الدولية هذه بالنسبة لكلا الاستراتيجيتين هي اولا متطلبات تنفيذ هدف او اهداف البرامج النمائية في الحقول الاجتماعية والاقتصادية والمحدودات والفوائد المحتملة لكل استراتيجية في البلد المقصود . فتبني الدولة خطة تنمية شاملة في المجالات الاجتماعية الاقتصادية المختلفة ترجع على الدولة المذكورة افضلية تبني خطة تطوير اداري شاملة لتهيئ الجهاز الاداري لتحمل اعباء تنفيذ مثل هذه الخطة الانمائية الشاملة بصوره متسقة ومتكاملة . او قد تنتهج الدولة في مثل هذه الحالة ، نظرا المقاومات التغيير المتوقعة او للصعوبات المادية والفنية المتوقعة في حالة التخطيط الشامل للتطوير الاداري طريقا وسطا وذلك بأن تتبنى عدد من الخطط الجزئية للتطوير الاداري طريقا وسطا وذلك بان تتبنى عدد من الخطط الجزئية للتطوير الاداري طريقا وسطا وذلك بأن تتبنى عدد من الخطط الجزئية للتطوير الاداري (وذلك لاعطاء الاهتمام الخاص واللازم لكل مشروع من المشاريع الانمائية ضمن الخطة الانمائية الشاملة للبلد ... مثلا) مع خطة تطوير اداري شاملة لوضع الخطوط العامة لهذه الخطط الجزئية والتنسيق بينها .

وقد تتباين درجة التاكيد التي تعطيها الدولة التي تتبع هذا الطريق الوسط الى كل من التخطيط الشامل والتخطيط الجزئي للتطوير الاداري وذلك بناء على المفاضلة التي تقوم بها الفوائد والمحدوديات لكل من هذين النوعين من التخطيط الاداري . اضافة الى ما تقدم فالدولة في هذه المجموعة من الدول قد تنهج نهج التخطيط الجزئي رغم تبنيها خطة انمائية شاملة في المجالات الاقتصادية والاجتماعية وذلك نظرا للصعوبات الكثيرة التي تتوقعها بالنسبة للتخطيط الشامل ونظرا للفوائد الظاهرة والسريعة التي تتوقعها بالنسبة للتخطيط الجزئي ، ولكن اتباع استراتيجية التخطيط الجزئي للتطوير الاداري وعلى المدى البعيد سوف لا يخلو من المحاذير الكثيرة المتاتية من احتمال تطور اجهاز الاداري للدولة بصورة غير متسقة وغير متكاملة . واخيرا يمكن للدولة في هذه المجموعة من الدول عدم اتباع اي من استراتيجية التخطيط الشامل واستراتيجية التخطيط الجزئي للتطوير الاداري وهنا تظهر مخاطر قصور اجهزتنا الأدارية الحالية من الاضطلاع بمهام تحقيق اهداف خطتها الانمائية الشاملة او اهداف مشاريعها وبرامجها الانمائية المختلفة .

أما اذا كانت الدولة لا تنتهج خطة انمائية شاملة لقطاعاتها الاقتصادية والاجتماعية بل تنتهج برامج ومشاريع انمائية متفرعة في هذه المجالات وفي اوقات متفاوتة ، فمن الواضح ان فوائد انتهاج استراتيجية التخطيط الجزئي للتطوير الاداري تكون في الكفة المفضلة ولكن اتباع استراتيجية التخطيط الجزئي للتطوير الاداري في مثل هذه الحالة وعلى المدى البعيد سوف لا يخلو من كثير من الصعوبات المتاتية من احتمال تطور الجهاز الاداري للدولة بصورة غير متسقة وغير متكاملة (حيث ان مثل هذه المشكلة يعاني منها الكثير من الاجهزة الادارية في الدول الغربية ومن ضمنها الولايات المتحدة في الوقت الحاضر) .

أما بالنسبة لمجموعة الدول ذات « الانظمة الديناميكية غير المتوازنة » فيمكن الاستنتاج بان المعالم الرئيسية للجهاز الاداري الذي تهدف الى انشائه استراتيجية التخطيط الجزئي تتقارب مع المتطلبات الاساسية التي ينبغي توافرها في النظام الاداري لمثل هذه الدول . أي ان استراتيجية التخطيط الجزئي

هي المفضلة مبدئيا بالنسبة لدول هذه المجموعة وبناء على طبيعة عواملها الظرفية المختلفة . ولكن نظـرا لتبني بعض دول هذه المجموعة خططا شاملة للتطوير الاقتصادي والاجتماعي ونظرا لمحدوديات المدود المتوقع من استراتيجية التخطيط الجزئي للتطوير الاداري في مثل هذه الحالة اضافة الى ان اتباع مثـل هـــذه الاستراتيجية على المدى البعيد من شأنه ان يكرس حالة عدم التناسق والتكامل في الجهـاز الاداري فـي الدول النامية فان الدولة قد تنتهج سبيـلا آخر وهو الاستعانة باستراتيجية التخطيط الشامل للتطويـر الاداري وذلك لوضع اطار عام لعمليات تطور الجهاز الاداري للدولة (وبالتالي العمل نحو تقريب النظام من حالة التوازن والتناسق) والاخذ بنظر الاعتبار ضرورات تهيئة الجهاز الاداري للدولة للعمل لتحقيـق اهداف خطة التطوير الاقتصادية والاجتماعية الشاملة باعتبارها مترابطة ومتكاملة .

وقد تتباين درجة التأكيد التي تعطيها الدولة التي تتبع مثل هذه الازدواجية في مجال اساليب التطويـر الاداري وذلك بناء على المفاضلة التي تقوم بها بين الفوائد والمحدوديات لكل من التخطيط الجزئي والتخطيط الشامل للتطوير الاداري وبناء على ضرورات تحقيق اهداف خطة تطويرها الاقتصادي والاجتماعي الشاملة .

أما اذا تبنت الدولة استراتيجية التخطيط الشامل للتطوير الاداري ، بناء على رغبتها في ضمان تنفيذ اهداف خطة تطويرها الاقتصادية والاجتماعية بصورة متكاملة ومتناسقة وبناء على رغبتها في العمل نحـو الاقلال من حالة عدم التناسق وعدم التوازن في عمليات اجهزتها الادارية ، فينبغي عليها العمل جاهدا من اجل تلافي أو الاقلال من المحدوديات المحتملة في اتباع مثل هذه الاستراتيجية كما ينبغي عليها التأكـد من تهيئة المصادر المادية والفنية اللازمة لذلك .

اما اذا لم تتبنى الدولة مبدأ التخطيط الشامل للتطوير الاقتصادي والاجتماعي بل انتهجت مناهج ومشاريع متعددة ومتفرقة للتطوير الاجتماعي والاقتصادي وعلى فترات زمنية متقطعة فان فوائد وبالتالي افضليـــة استراتيجية التخطيط الجزئي للتطوير الاداري تكون اوضح من الحالات السابقة .

واخيرا يمكن للدولة في هذه المجموعة من الدول عدم اتباع اياً من التخطيط الشامل والتخطيط الجزئـي الاداري وهنا ايضا تظهر مخاطر احتمال قصور اجهزتها الادارية الحالية من الاضطلاع بمهام تحقيق اهداف خططها الانمائية الشاملة او اهداف مشاريعها وبرامجها الانمائية المختلفة .

أما بالنسبة للدول ذات الانظمة المحافظة فان انظمتها الادارية تكاد تكون في غنـى عن ادخال تغيـيرات رئيسية فيها الا فيما يتعلق باعادة التصباب كما كان عليه في السابق في حالة زوال او اضمحلال جــزء من هـذا الجهاز مثلا او في حالة انخفاض مستوى الاداء عن مستواه في السابق ويمكن في مثل هذه الحالات ان تتبنى الدولة استراتيجية التخطيط الجزئي لتحقيق هذه الاهداف الجزئية . امـا اذا حـدثـت تغييرات اساسية في العوامل الظرفية في البلد كان تتبنى القيادات العليا مبادىء واهداف لم يعهدها البلد المذكور من قبـل وأن تتوافر امكانيات مادية وفنية جديدة ... الخ أو ان تزداد الشعب تطلعا الى احداث تغييرات في الوضع الحالي سعيا وراء الاحسن .. فدور الجهاز الاداري هنا ينعكس ويكون كما هو الحال في مجموعة الدول ذات « الانظمة الديناميكية غير المتوازنة » التي سبق ذكرهـا .

Sellected References

1 — Walt W. Rostow, **The stages of Economic growth,** 1960

2 — W. W. Rostow **The Process of Economic Growth,** 1952

3 — Lucion W. Pye, **Aspects of Political Develop,** 1966

4 — Jorgen Resmussen.**The Process of Politics,** 1969

5 — David Apter, **The Process of Modernization,** 1965

6 — Wilbert E. Moore, **Social Change** 1963

7 — Samuel P. Huntington, "Political Develop't and Political Decay" **World Politics, April** 1965

8 — Lucion W. Pye (ed) **Communication and Political Develop't Vo.** II

9 — Joseph Lapa·lambara (ed) **Bureaucracy and Political Develop't** Vol IV

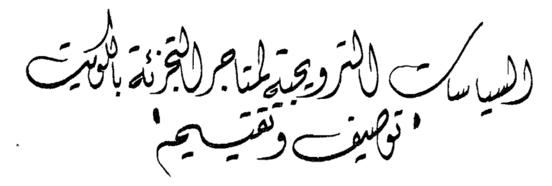
10 — David Apter, **The Politics of Modernization**. 1965

11 — A. F. K. Organski, **Stage of Political Growth,** 1965

12 — John M. Gaus. **Reflections of Public Administration,** 1947

13 — Fred W. Riggs. **Administration in Developing Countries.** 1964

14 — Fred W. Riggs, **The Ecology Public Adiministration,** 1961



د . صديق محمد عفيفي *

مقدمـــــــة

هـــــدف البحـــــث :

يستهدف هذا البحث دراسة وتحليل وتقييم النشاط الترويجي في متاجر التجزئة بالكويت بغرض التعرف على طبيعة ذلك النشاط وصوره ومدى الاهتمام به ثم مدى التزامه بالنماذج العلمية للاتصالات التسويقية. ويمكن بالتالي أن نحدد ركائز البحث في النقاط التالية :

١ ــ ما هي مكانة العمل الترويجي في الاستراتيجية التسويقية لمتاجر التجزئة ؟؟

٢ ــ ما هي صور الترويج ووسائله ؟؟ .

٣ ــ ما مدى استخدام الأسلوب العلمي في تخطيط وتنظيم ومراقبة العمل الترويجي ؟

وبالاضافة الى ذلك يمكن ان يخدم هذا البحث هدفين لا يقلان أهمية : ــ

٤ ــ ما هي المقترحات لرفع مستوى الأداء في المجال الترويجي بمتاجر التجزئة بالكويت ؟؟ .

٥ ــ ما هي الآثار المترتبة على نتائج البحث والتي قد تمس المبادىء النظرية للاتصالات التسويقية ؟ .

أهميـــة البحـــث :

تستمد أهمية هذا البحث مما يلي : ــ

١ ــ لا توجد أية بيانات ميدانية أولية عن سياسات الترويج في متاجر التجزئة بالكويت .

٢ ــ لم يسبق اختبار امكان تطبيق المبادىء النظرية للاتصالات التسويقية على الممارسة العلمية في متاجر التجزئة بالكويت حيث يتميز السوق بخصائص متفردة من حيث الحجم او التركيب او الانماط السلوكيـــة بصفة عامة وذلك على نطاق واسع .

٣ ــ يعتبر هذا البحث مقدمة لجهود أخرى يمكن ان يقوم بها باحثون آخرون لتصميم نموذج علمي للعمل الترويجي في متاجر التجزئة بالكويت .

---

* د . صديق محمد عفيفي . أستاذ مساعد التسويق بقسم ادارة الاعمال ــ جامعة الكويت .

اسلوب البحث وحدوده :

يقتصر هذا البحث على تغطية نوعين فقط من متاجر التجزئة بالكويت وهما متاجر الملابس ومتاجر الاجهزة المنزلية ، وقد تم اختيار عينة عشوائية من هذه المتاجر في مناطق السالمية والمباركية وفهد السالم ، وهي المناطق الرئيسية لمثل هذه المتاجر بالكويت ، وقد بلغ حجم العينة ١٠٠ مفردة أتم التعاون منها ٨٣ مفردة. وتم جمع البيانات بعدة اساليب :

١ — اسلوب الاستقصاء بقائمة اسئلة معدة مقدما جرى اعدادها واختبارها اولا على عـدة متاجـر اختيرت تحكميا ، وكذلك في قاعة الدرس مع مجموعة طلاب دبلوم ادارة الأعمال بجامعة الكويت ١٩٧٤ .

٢ — أسلوب الملاحظة العلمية داخل المتجر .

٣ — أسلوب التجربة العلمية حيث تم اجراء عدد من التجارب داخل بعض المتاجر محل البحث لتبين مدى كفاءة البيع الشخصي بأن قام الباحث بتمثيل دور العميل دون علم المتجر .

٤ — اجراء مقابلات متعمقة مع عدد من مديري المتاجر تم اختيارهم في ضوء اعتبارات التيسر ، والاستعداد للتعاون مع الباحثوضخامة النشاط الترويجي بالمتجر .

وجدير بالذكر أن العينة انقسمت الى :

— ٤٧ متجرا تبيع الملابس .

— ٣٤ متجرا تبيع الأجهزة المنزلية .

— ٢ متجران تبيعان كلا النوعين من السلع .

أما من حيث عدد عمال البيع بالمتجر ، وقد اتخذ كمقياس للحجم ، فقد انقسمت العينة الى :

— ٢٣ متجرا تعمل بها ١ — ٣ بائعين (١)

— ٣٢ متجرا تعمل بها ٤ — ٧ بائعين .

— ١٤ متجرا تعمل بها أكثر من ٧ بائعين .

— ٤ متاجر تعمل بها عدد غير ثابت من البائعين .

عـــــرض النتائـــج :

سوف نعرض النتائج بالترتيب التالي :

الجزء الأول — مكانة الترويج في الاستراتيجية التسويقية .

الجزء الثاني — صور الترويج ووسائله .

الجزء الثالث — الانفاق الترويجي .

الجزء الرابع — تقييم العمل الترويجي .

الجزء الخامس — نتائج وتوصيات .

---

(١) سوف نستخدم لأغراض هذا المقال اصطلاحات « عمال البيع » و « البائعون » و «رجال البيع » لتعني الأفراد القائمين بالبيع في متجر التجزئة .

الجزء الاول : مكانة الترويج في الاستراتيجية التسويقية

الترويج هو احد الانشطة التسويقية التي تقوم بها المنشآت التجارية والصناعية وغيرها بغرض تحقيق اهداف معينة تختلف تبعا للاستراتيجية المتبعة في الاجلين القصير والطويل ، ولا يختلف الأكاديميون في مجال التسويق حول اهمية الترويج وحتميته في اي عمل تسويقي على انهم يسلمون بان مدى تلك الأهمية لابد وان يتفاوت من حالة الى اخرى .

يحاول هذا الجزء قياس وتقييم مكانة الترويج في الاستراتيجية التسويقية للمنشآت محل البحث ، وقد استخدم الباحث لهذا الغرض عددا من المقاييس تعلق بعضها بقياس الاتجاهات نحو الترويج بصفة عامة ، وتعلق البعض الآخر بعدد من الحقائق الخاصة بالممارسة العملية في المتجر ، والتي تلقي الضوء على مدى اهمية الترويج كعنصر في الاستراتيجية التسويقية .

أولا : اتجاهات الادارة نحو الترويج

اعطى المدير المسئول عددا من العبارات طلب منه أن يحدد ما اذا كان مضمون كل منها يتفق اولا مع رأيه طبقا لتجربته العملية في ادارة المتجر ، وفيما يلي عرض لنتائج البحث في هذا الصدد :

العبارة الأولى : ((السلعة الجيدة تبيع نفسها بنفسها))

يمكن تلخيص الاجابات كما يلي :

موافق	٥٣ ٪
غير موافق	٣١ ٪
لا يمكنني التحديد	٨ ٪
لا اجابة	٧ ٪

ويتضح من ذلك ان غالبية المديرين يؤمنون بان جودة السلعة تغني عن الترويج ، وان السلعة الجيدة لا تحتاج الى ترويج ، وهذا يخالف المبادىء النظرية للتسويق .

وقد تبين ان نسبة من يتبنون هذا الاتجاه السلبي نحو اهمية الترويج بين مديري متاجر بيع الملابس اعلى (٥٧٪) من النسبة المماثلة من مديري متاجر بيع الاجهزة المنزلية . كذلك وجد ان مديري المتاجر متوسطة الحجم هم اكثر المديرين اقتناعا بضرورة الترويج حتى ولو كانت السلعة جيدة ، حيث ان غالبيتهم (٥٦٪) اعترضوا على العبارة .

العبارة الثانية : ((لا حاجة للاعلان طالما ان المبيعات مرضية))

يمكن تلخيص الاجابات كما يلي :

موافق	٣٩٪
غير موافق	٤٦ ٪
لا يمكنني التحديد	١١ ٪
لا اجابة	٤ ٪

معنى ذلك ان خمس المديرين تقريبا لا يرون اية ضرورة للاعلان طالما ان مبيعاتهم في مستوى مرض ، والمسالة هنا تتعلق بمدى الرغبة في تنمية المبيعات عن طريق الترويج ومدى الاقتناع بامكان تنميتها عن ذلك الطريق ، وواضح ان تلك الرغبة وذلك الاقتناع غير موجودين لدى نسبة عالية من المتاجر .

هذا وقد لوحظ ان الاتجاهات في متاجر الأجهزة اكثر ايجابية بكثير منها في متاجر الملابس ، فغالبية الأولى رفضت العبارة (٦٢٪) بالمقارنة بـ ٣٦ ٪ فقط من متاجر الملابس .

كما تبين انه كلما كبر حجم المتجر كلما تبنت ادارته اتجاها اكثر ايجابية نحو الحاجة للترويج .

العبارة الثالثة : ((الاعلان ضروري في كل وقت))

يمكن تلخيص الاجابات كما يلي : —

موافق	٢٧ ٪
غير موافق	٥٣ ٪
لا يمكنني التحديد	١٢ ٪
لا اجابة	٦ ٪

يتجلى من هذا ، وكذلك من الاسباب التي أوردها المديرون في تبرير آرائهم أن الاعلان ينظر اليه باعتباره اداة مؤقتة تستخدم فقط عندما يعاني المتجر من تدهور في مبيعاته ، او للاعلام عن اسعار خاصة او تصفيات استثنائية ، أي أن الاعلان — في رأي الاغلبية — ليس ضروريا بصفة مستمرة وانما هو جهد استثنائي يلجأ اليه المتجر في حالات خاصة .

هذا ولم نلاحظ فروق هامة في الاتجاهات باختلاف حجم المتجر والسلع التي يتعامل فيها .

العبارة الرابعة : ((المنافسة في السعر أكثر فاعلية من المنافسة في الترويج))

يمكن تلخيص الاجابات كما يلي :

موافق	٥١ ٪
غير موافق	٢٧ ٪
لا يمكنني التحديد	١٤٪
لا اجابة	٨٪

يتجلى من هذا وكذلك من تعليقات المديرين على اجاباتهم ، انهم يستخدمون السعر كسلاح أهم من سلاح الاعلان خاصة والترويج بصفة عامة في استراتيجية المنافسة ، وان ذلك السلوك ينبع من اقتناع بالفاعلية الأكبر لمنافسة السعر بالمقارنة بمنافسة الترويج .

على أن هناك اختلافا كبيرا بين الاتجاهات حسب السلع محل التعامل ، حيث انه في حين كانت غالبية (٦٢٪) مديري متاجر الملابس متفقة مع العبارة بالمقارنة بالرافضين منهم (١٧٪)، كانت نسبة من رفضوا العبارة بين مديري متاجر الاجهزة أكبر من نسبة من وافقوا عليها منهم .

ومن جهة اخرى فان المديرين في المتاجر المتوسطة والكبيرة رفضوا العبارة بمعدلات أعلى من معدلات الرفض في المتاجر الصغيرة .

ثانيا : اهمية الترويج في الممارسة العملية

نحاول فيما يلي تحليل السلوك الفعلي لمتاجر التجزئة من حيث الأهمية المعطاة للترويج في تصميم الاستراتيجية التسويقية ، ولعله من المناسب البدء بمدى استخدام السعر كسلاح للمنافسة كاستطراد للنقطة السابقة ، ثم نتناول بالعرض نتائج مقاييس أهمية الترويج الأخرى التي استخدمها الباحث .

جرى تقييم استراتيجية المنافسة في المتاجر محل البحث من حيث مكوناتها ، وقد تبين للباحث أن السعر على وجه الخصوص يمثل عنصر رئيسيا في تلك الاستراتيجية بالنسبة للعديد من المتاجر ، وبناء على تقييم الدور الذي يلعبه السعر فعلا ، أمكن التوصل الى النتائج التالية بخصوص مدى الاعتماد على السعر كسلاح في المنافسة :

مدى الاستخدام الفعلي للسعر كسلاح في المنافسة

متاجر تستخدم السعر كسلاح تنافس بدرجة كبيرة	٤٠ ٪
متاجر تستخدم السعر كسلاح تنافس بدرجة محدودة	٤٠ ٪
متاجر لا تتنافس على اساس السعر تقريبا	٢٠ ٪

ورغم ارتفاع معدل الاجتهاد في تقسيم المتاجر الى هذه الفئات ، فانه يلقي ولا شك ضوءا كبيرا على الاوضاع العملية ،حيث يتبين أن غالبية المتاجر تستخدم سلاح السعر لمواجهة المنافسة بدرجة أو باخرى في حين ال ٢٠ ٪ فقط من المتاجر هي التي لا تعتبره سلاحا مفيدا أو على الاقل تستخدمه في ممارساتهـــــا العملية نتيجة الاقتناع بانه لا يناسب حالاتها الخاصة ، وهذه النتيجة تتمشى الى حد كبير مع ما عبرت عنه المتاجر في شكل اتجاهات عامة نحو الاهمية النسبية للسعر كسلاح تنافسي بالمقارنة بالترويج .

فاذا نظرنا الى تأثير نوع السلع محل التعامل نجد أن متاجر الملابس تعطي اهتماما اكبر لسلاح السعر بالمقارنة بمتاجر الأجهزة ، ومع ذلك فهذه الاخيرة لا تهمل السعر وانما تستخدمه على نطاق اضيق بمعنى أنه عنصر مكمل لعناصر اخرى .

ولم تسجل النتائج الميدانية فروقا منتظمة مرتبطة بحجم المتجر وذلك فيما يتعلق بهذه النقطة ـ استخدام السعر كسلاح تنافسي .

مكونات الاستراتيجية التسويقية ومكانة الترويج بينها

طلب من كل متجر توضيح العناصر المختلفة التي يعتمد عليها في اجتذاب العملاء وتنمية المبيعات ، ثـم جرى بعد ذلك احتساب معدل تكرار ذكر كل من العوامل المختلفة كاساس لتحديد الأهمية بالنسبة لكل منها ، ورأى الباحث أن استخدام اي معامل ترجيح لهذه العوامل سيخضع لدرجة عالية من الاجتهاد بشكل يفقده جدواه . وفيما يلي كل من العوامل المختلفة مع بيان النسبة المئوية للمتاجر التي ذكرتها ، وسوف نلاحظ بطبيعة الحال أن المجموع أكثر من ١٠٠ ٪ لأن كل متجر تقريبا ذكر عدة عوامل في نفس الوقت .

١ ـ جودة السلعة المباعة ٧٥ ٪
٢ ـ الخدمة ٧٥ ٪
٣ ـ السعر ٧٢ ٪
٤ ـ اتساع التشكيلة السلعية ٧١ ٪
٥ ـ موقع المتجر ٧٠ ٪
٦ ـ حداثة الموديلات ٥٨ ٪
٧ ـ العرض ٥٥ ٪
٨ ـ شهرة المتجر ٥٣ ٪
٩ ـ بيع الماركات الشهيرة ٥١ ٪
١٠ ـ الترويج ٤٧ ٪
١١ ـ احتكار بيع ماركات معينة ٣٩ ٪
١٢ ـ أخرى ١٢ ٪

لا تدع هذه القائمة مجالا للشك في ان الأهمية النسبية للترويج من وجهة نظر متاجر التجزئة في الكويت ، ومن واقع ممارساتها العملية ، تقع في مرتبة متدنية للغاية بالمقارنة بكافة مكونات الاستراتيجية التسويقية الاخرى .

ان الاتجاهات السلبية التي عبر عنها مديرو المتاجر نحو الترويج تترجم عمليا في تصميم استراتيجية المتجر فاذا استثنينا عنصر « احتكار ماركات معينة » ، باعتبار اننا نهتم أكثر بسلوك المتجر في ظـــل المنافسة ، فان الترويج يأتي كآخر العوامل الهامة التي تعتمد عليها المتجر في اجتذاب العملاء وتنميـــة المبيعـــات .

وصحيح أن العرض (الداخلي وفي نوافذ المتجر) يعتبر أحد صور الترويج ، وصحيح أيضا أن شهرة المتجر قد تتكون جزئيا نتيجة للترويج الا أن النتائج السابقة ما زالت تشير الى حقيقة المركز المتدني للترويج، حتى أن غالبية المتاجر لم تذكره كمفهوم شامل بين العوامل التي تعتمد عليها بصفة رئيسية في اجتذاب العملاء وتنمية المبيعات .

أما اذا راعينا تقسيم المتاجر حسب السلع محل التعامل فرغم أن الصورة العامة لا تختلف من حيث ترتيب اهمية الترويج (المركز العاشر) فان متاجر الاجهزة قد ذكرت الترويج بتكرار أكبر (٥٩ ٪) من

مناجر الملابس . وربما كان ذلك يعكس طبيعة العمل والعرف التجاري الملاحظ في الدول المختلفة ، حيث نجد بصفة عامة أن تجارة الأجهزة المنزلية تلجأ الى الترويج بمعدل أكبر من تجارة الملابس باعتبار أن هذه الأخيرة تتأثر بعوامل أخرى بدرجة أكبر مثل الموضة (حداثة الموديلات) (١) والسعر .

وخلافا لما قد يتوقع عادة وجد انه كلما قل حجم المتجر كلما كانت أهمية الترويج والعرض (٢) أكبر ، وذلك رغم أنه من المفروض أن المتاجر الأكبر حجما تتوافر لها امكانيات أوسع لاستغلال هذين العاملين بفاعليـــة .

مدى وجود قسم للترويج (٣)

يعكس وجود قسم للترويج بدرجة تقريبية مدى اهتمام المتجر بالترويج في الاستراتيجية التسويقية ، وقد تم حصر المتاجر التي بها اقسام ترويج فوجد أنها سبعة متاجر فقط من بين جميع المتاجر التي شملهـــا البحث ، حيث يتولى أعمال الترويج (ان وجد) في المتاجر التي ليس بها قسم للترويج واحد أو اكثر من العاملين كجزء من وظيفتهم التي تشتمل على مهام أخرى .

تبين أن نسبة المتاجر التي بها قسم للترويج تبلغ ٢ ٪ في سلع الملابس و٨ ٪ في سلع الاجهزة ويؤكد هذا مرة أخرى اهتماما اكبر من قبل متاجر الأجهزة بالنشاط الترويجي وذلك بالمقارنة بمتاجر الملابس .

أما من حيث الحجم فكما هو متوقع فغالبية اقسام الترويج وجدت في المتاجر الكبيرة ، ان لم يكن لشيء فلضخامة العمل الترويجي بها نسبيا اذا قورنت بالمتاجر الأصغر حجما .

وخلاصة القول بالنسبة لمكانة الترويج في الاستراتيجية التسويقية للمتاجر التي شملها البحث أن الترويج يحتل مركزا متدنى الأهمية بالمقارنة بمكونات الاستراتيجية الاخرى، وأن اتجاهات الادارة المسئولة فـي المتاجر هي سلبية في غالبها تجاه أهمية الترويج .

---

(١) انظر صديق محمد عفيفي « تأثير اعتبارات الموضة على سلوك المستهلك » ، مجلة المحاسبة والادارة والتأمين ، التي يصدرها اساتذة كلية التجارة بجامعة القاهرة ١٩٧٤ .

(٢) يدرك الباحث ان العرض احد صور الترويج في متاجر التجزئة ولكنه آثر افراده مستقلا بسبب ارتفاع معدل ذكره من قبل المتاجر محل البحث (٣) حدد مفهوم القسم بأنه يعني وجود شخص واحد على الاقل متفرغ للنشاط الترويج بصوره المختلفة .

وبالاضافه الى العوامل الأخرى التي سبق ذكرها في تفسير ذلك فان هناك عاملا مهما نود اضافته وهو درجة الاتساع الجغرافي للسوق في الكويت . ان صغر حجم ذلك السوق (١) تفرض جزئيا الاقلال من أهمية الترويج ، حيث يستطيع العملاء المرتقبون التجول في جميع أسواق الكويت الرئيسية دون عناء كبير وفي وقت قصير نسبيا بشكل يمكنهم من الحكم والاختيار بحرية أكبر من وطأة تأثير الترويج ، ويكون لزاما على التاجر ترتيبا على ذلك أن يعتمد في اجتذاب العملاء الى متجره على وسائل اخرى بجانب الترويج ربما بنقل اكبر مثل السعر أو الخدمة أو وجودة السلعة ، الخ ،وأن يحصر دور الترويج في مركز الوسيلة المعاونة ولكن ليست الرئيسية.

كذلك فان طبيعة المجتمع الصغير (كمجتمع الكويت) (٢) وطبيعة توثق العلاقات الاجتماعية وتكـــرار اللقاءات الاجتماعية بين الأفراد (في الديوانيات) يفرضان فاعلية أكبر لوسائل الاتصال الشـــخصي والأحاديث التي يتناقلها الافراد كمؤثرات على سلوك المستهلكين . معنى ذلك أن صور الترويج غـــير الشخصية تكون فاعليتها أقل في مجتمع الكويت بالمقارنة بمجتمعات أكبر حجما أو بمجتمعات لا تتوثق فيها العلاقات وتتكرر لقاءات الأفراد بنفس الدرجة . وبالتالي فان قطاعا كبيرا من النشاط الترويجي قد أصبح يحتل مرتبة أدنى بين العوامل المؤثرة في سلوك المستهلك . وبناء على ذلك يكون من الطبيعي أن يقلل تجار التجزئة بالكويت من اهتمامهم بالترويج ، أو على الأقل لا يكون اهتمامهم به معادلا للاهتمام الملاحظ في المجتمعات الاخرى .

---

(١) ان مناطق الاسواق الرئيسية لسلع الاجهزة والملابس لا تتجاوز عدة شوارع تقع كل مجموعة منها في منطقة جغرافية محدودة للغاية مثل سوق المباركية وسوق السالمية (شارع واحد تقريبا) علما بان مدينة الكويت تقل مساحتها عن ٣ اميال مربعة ــ المجموعة الاحصائية السنوية ، مجلس التخطيط ١٩٧٣ .

(٢) يقل سكان الكويت عن ٣/٤ مليون نسمة ويبلغ من لا يقل عمرهم عن ٢٠ سنة منهم حوالي ١ / ٣ مليون نقط ــ المجموعة الاحصائية ، مجلس التخطيط ١٩٧٣ .

الجزء الثاني • صور الترويج ووسائله

تعرف جمعية التسويق الامريكية « ترويج المبيعات » في تجارة التجزئة بانه «.. كل وسائل اثارة مشتريات العملاء ، متضمنة البيع الشخصي والاعلان والنشر ». (1) ومعنى ذلك أن كل الانشطة التي تساهم باي شكل في تنمية المبيعات تدخل في نطاق هذا التعريف . ويفضل الباحث أن يستخدم لفظ « الترويج » بصفة عامة حتى لا يختلط مفهوم ترويج المبيعات لدى المنتجين بمفهوم ترويج المبيعات لدى تجار التجزئة ، فهو لدى المجموعة الاخيرة اوسع نطاقا بكثير لأنه يشمل الاعلان والبيع الشخصي وهما عنصران لا يدخلان في مفهوم ترويج المبيعات لدى المنتجين وهو الأمر الذي دعا الكثيرون الى تفضيل اصطلاح تنشيط المبيعات بالنسبة للمنتجين ليتميز دون لبس عن مفاهيم الاعلان والبيع الشخصي .

وبصفة عامة فانه يمكن حصر صور الأنشطة الترويجية الرئيسية التي يقوم بها تجار التجزئة فيما يلي لاغراض هذا البحث مع عدم الاخلال باي تبويب آخر قد يراه باحثون آخرون : —

١ — الاعلان .

٢ — البيع الشخصي .

٣ — العرض .

٤ — العلاقات العامة والنشر .

٥ — البريد المباشر .

٦ — الطوابـــع .

٧ — العينـــات المجانية .

٨ — الهدايا .

٩ — الكتالوجات .

١٠ — المسابقات .

١١ — المعارض .

١٢ — الأوكازيونات .

١٣ — صور اخرى متنوعة

ويلاحظ على هذه القائمة أن وصف الاعلان قد يختار البعض اسباغه على عدد من العناصر التي جرى افرادها بصفة مستقلة ، مما يؤدي الى اختصار عدد بنودها ، على انه من وجهةنظر هذا البحث لا تمثل طريقة التبويب والتقسيم اهمية كبيرة ، حيث المهم هو تحديد صور الترويج المختلفة حتى ولو فضل بعض الباحثين تبويبها بطريقة مختلفة .

قام الباحث بعد ذلك بتحديد صور الترويج التي تقوم بها متاجر التجزئة واسلوب القيام بها ووسائله ، وفيما يلي سنعرض للاهمية النسبية لكل صورة من صور الترويج ، ثم نعرض لكل منها على حدة .

---

(1). "Marketing Definitions", compiled by the Committee on Definitions of the American Marketing Association, 1960.

اولا : الاهمية النسبية لصور الترويج المختلفة

هناك مقاييس متعددة متاحة لقياس الاهمية النسبية لصور الترويج من بينها حجم المنفق على كل صورة أو راي المتجر في ترتيب الاهمية ، على أن الباحث حين حاول استخدام المقياس الاول وجد ان البيانات المعطاة اجتهادية وغير دقيقه ، حيث لا توجد غالبا اي سجلات توضح ذلك كما أن تقدير بعض النفقات صعب نتيجة لتداخلها مع نفقات أخرى او لاسباب أخرى ، بينما وجد أن المقياس الثاني سيغلب الاجتهاد والراي على الحقائق — وازاء هذا قرر الباحث استخدام مقياس اخر وهو مدى انتشار استخدام كل صورة من صور الترويج في المتاجر المختلفة .

تشير نتائج البحث في هذا الصدد الى ان الصور التالية للترويج تستخدم بالنسب المئوية الموضحة قرين كل منها وذلك من واقع اجابات الادارة المسئولة في جميع المتاجر محل البحث

البيع الشخصي	١٠٠ ٪
العرض	٩٤ ٪
الاعلان	٦٤ ٪
الأوكازيونات	٥٣ ٪
الهدايا	٤١ ٪
العينات المجانية	٢٣ ٪
الكتالوجات	١٧ ٪
المعارض	١٤ ٪
المسابقات	٦ ٪
أخرى	١٥ ٪

وقد اشتملت « صور اخرى » على الطوابع والعلاقات العامة والبريد المباشر ، وغير ذلك وقد كانت جميعا مستخدمة بنسب تقل عن ٥ ٪ .

يمكن أن نستنتج من ذلك ما يلي : —

١ — أن البيع الشخصي كصورة من صور الترويج مستخدم في جميع المتاجر محل البحث .

٢ — أن هناك عددا محدودا من المتاجر لا يعتبر العرض اسلوبا ترويجيا بالنسبة له ، وبالتالي لا يستخدمه كأداة لاثارة او تنمية المبيعات .

٣ — أن غالبية المتاجر تستخدم الاعلان والاوكازيونات كادوات ترويجية ، بينما تلقى الهدايا رواجا لدى خمس المتاجر تقريبا .

٤ — ولا تختلف هذه النتائج كثيرا عما هو متوقع بصفة عامة في متاجر التجزئة وعلى ذلك فسوف نحاول ان نحلل باختصار اسلوب الأداء في أهم هذه الصور المختلفة للترويج .

ثانيا • تحليل جزئي لأهم صور الترويج

البيع الشخصي :

يختلف رأي النظريين والممارسين حول أهمية البيع الشخصي في تجارة التجزئة ، فالبعض يؤكد انه كلما قلت الحواجز بين العميل وبين السلع المباعة كلما كان ذلك أفضل ، بينما يرى آخرون أن البيع الشخصي اذا احسن استخدامه يمكن أن يؤدي الى نتائج بيعية لا تتحقق من وسيلة اخرى ، ويرى الباحث أن هناك تكاملا طبيعيا بين البيع الشخصي وبين الصور الأخرى للترويج ، فهذه الصور الأخرى (الاعلان مثلا) يمكنها ان تجذب العميل الى المتجر ، ولكن اتمام البيع سيتطلب في العادة قدرا معينا — يتفاوت ارتفاعا وانخفاضا — من البيع الشخصي .

ولكن ما هي حدود استخدام البيع الشخصي ؟؟ ان امام الادارة ثلاثة بدائل :

١ — أن تعتمد على الخدمة الذاتية (١) بالكامل، بمعنى الا يوجد بيع شخصي مطلقا فى المتجر .

٢ — ان تعتمد على البيع الشخصي تماما ، او

٣ أ — أن تعتمد على الاختيار الذاتي (٢) من قبل العميل فى حين يتمم البيع الشخصي عملية الشراء، او

٣ ب — أن تطبق كل اسلوب فى بعض الاقسام فقط من المتجر .

وقد تبين للباحث أن البديل الأول غير مستخدم بالمرة فى جميع المتاجر محل البحث ، في حين يستخدم البديل الثاني فى غالبية المتاجر ، بينما البديل الثالث يستخدم فى اقلية كبيرة منها . بعبارة اخرى فان عنصر البيع الشخصي موجود فى كافة المتاجر محل البحث .

ويمكن تفسير ذلك فى ضوء نتائج المقابلات مع مديري المتاجر ، وكذلك فى ضوء التحليل المنطقي ، بما يلي:—

١ — أن الغالبية العظمى من المتاجر محل البحث خصوصا متاجر الملابس ، تتميز بضيق المساحة بالنسبة لكمية وأنواع البضائع المعروضة للبيع ويؤدي ذلك بالضرورة الى عجز المتجر عن ترتيب عرض مفتوح لكافة البضائع ، وعادة ما يلجأ المتجر الى عرض وحدات قليلة من كل صنف ، فى حين يحتفظ بكميات اضافية سواء على الأرفف أو بالأدراج أو ربما فى مخزن ملحق . ومثل هذا الترتيب لا خيار للمتجر فيه بحكم اعتبارات المساحة .

وقد لاحظ الباحث أن متاجر الملابس على وجه الخصوص تميل ، بصرف النظر عن المساحة ، الى ادخال عنصر الاختيار الذاتي بدرجة اكبر من متاجر الأجهزة .

٢ — تؤثر طبيعة السلعة أيضا فى درجة البيع الشخصي اللازمة ، وقد افادت اغلب متاجر الاجهزة بأنهم لا يفضلون أن يختار العميل السلعة بنفسه لأن ذلك سيتطلب اختبارها غالبا ، والاختبار يحتاج لمساعدة رجل البيع ، كما ان خشية اتلاف السلع تدفع الكثير من المتاجر الى زيادة التركيز على اهمية وجود رجل البيع ، بل ان بعض المتاجر لا تسمح للعملاء «بلمس المعروضات » دون مساعدة رجل البيع .

٣ — يربط مديرو بعض المتاجر بين مسالة « ممنوع لمس المعروضات » وبين درجة وعي المستهلك حيث يشكون من أن سلوك بعض العملاء لا يتسم بروح المسئولية ، وبالتالي يرون انه من الخطا السماح لهم بفحص المعروضات الا تحت مراقبة رجال البيع .

٤ — ذكرت ستة متاجر (٧٪) عدم امانة بعض العملاء كسبب يمنعهم من استخدام اسلوب الخدمة الذاتية على نطاق واسع .

٥ — يرتبط عامل طبيعة السلعة أيضا بمدى الحاجة لمعلومات عنها . وطبيعي أن متاجر الاجهزة تتعامل فى سلع يحتاج العميل بشأنها الى الاجابة على العديد من الاستفسارات قبل أن يقرر الشراء ، وكذلك فان متاجر الملابس أيضا تخضع لنفس الحكم وان كان بدرجة أقل من متاجر الاجهزة .

٦ — ان درجة استخدام البيع الشخصي ترتبط كذلك برد فعل المستهلك ازاء الخدمة أو الاختيار الذاتيين عند ترتيب عرض مفتوح للبضائع ، فمن المنطقي أن العميل يحتاج لاستشارة البائع فى بعض الامور (خلاف الاجابة على استفسارات) فالرجل اذ يشتري معطفا مرتفع الثمن مثلا يود أن يستنير برأي البائع فى ملاءمته ومظهره لدى تجربته ولونه .. الخ ، وهو غالبا لن يقرر الشراء الا بعد الاقتناع بصدق المشورة وحصافتها. وهذا الاعتبار هام فى مجتمع الكويت حيث يقل معدل خروج الزوجين معا لشراء الملابس ، وبالتالي تزداد الحاجة للاستشارة برأي البائع .

---

1). Complete self-service.

2). Self-selection.

٧ – ان أغلب البضائع المباعة فى المتاجر محل البحث مستوردة ، وأغلب التبيين يتم بلغة اجنبية ولما كانت نسبة الالمام باللغات الأجنبية بالكويت منخفضة كان من الطبيعي أن يخلق ذلك مناسبات اكثر لاستفسارات عن البضائع يتعين أن يوجد رجل البيع الذي يجيب عليها .

٨ – ان نسبة عالية من العملاء – الكويتيون على وجه الخصوص – تتميز بنمط حياتي يقوم على زيادة الاستعانة باشخاص آخرين لخدمتهم ، فلا يكاد يوجد بيت بلا خادم (أو عدة خدم) ،وهناك اسر كثيـرة تستخدم أنواعا مختلفة من المساعدة المنزلية (سائقون ، طباخون ، مربيات ... الخ) ويخلق ذلك ميلا لدى الفرد الى الاعتماد علىالآخرين فى الأمور التي يحتاج اليها ، وليس تقرير الشراء استثناء على هذه القاعدة فى أغلب الاحوال ، وبالتالي فالسيدة (أو الرجل) حين تدخل المتجر تتوقع كنمط للحياة أن تجد رجل البيع فى خدمتها .

كل هذه العوامل – وبدرجات متفاوتة – تساهم في ابراز اهمية البيع الشخصي في الاستراتيجية الترويجية لمتاجر التجزئة محل البحث .

ورغم هذه الاهمية الكبيرة للبيع الشخصي فقد لاحظ الباحث (١) انخفاض كفاءة الأداء لرجال البيع فى الغالبية العظمى من المتاجر محل البحث ، وقلما يأخذ رجل البيع المبادرة فى محاولة التاثير على قرارات العملاء ، والحالة الشائعة هو أن يقتصر دوره على اجابة استفسارات العميل وتلبية طلباته دون العناصر الأخرى فى جهد البيع الشخصي ، كعمل ترويجي كامل ، هذا بالاضافة الى شيوع حالة عدم الالمام البائع بمعلومـات كافية عن السلع واستخدامها .

---

(١) اعتمد الباحث هنا على أسلوبين فى جمع البيانات للحكم على كفاءة العمل البيعي .

(أ) الملاحظة العلمية للباحث لسلوك عمال البيع بالمتاجر محل البحث ، و

(ب) التجربة حيث أجرى الباحث عددا تحكميا من التجارب بالشرائية فى المتاجر محل البحث وسجل سلوك رجال البيع فى هذه التجارب ، ثم أجرى تقييما له – هذا بالاضافة الى المعلومات المستقاة من التجربة الشخصية بحكم المعيشة فى الكويت والاتصال الطبيعي بمتاجر التجزئة بها .

وترجع هذه الظاهرة الى العوامل التالية :

١ — عدم ادراك الادارة لامكانيات البيع الشخصي كقوة مؤثرة على عميل متجر التجزئة.

٢ — الخطأ في تفسير مبدأ عدم الضغط على العميل ، فصحيح أنه من الأفضل ان يشعر العميل بالحرية في التجول بالمتجر (ذي العرض المفتوح) وبامكانية التفكير بروية ودون ملاحقة رجل البيع او مراقبته له ،ولكن ذلك لا يعني مطلقا ان على رجل البيع ان يتصرف بنوع من اللامبالاة حين يبدأ العميل في التحدث اليه.

٣ — عدم ارتقاء البيع الشخصي بمتاجر التجزئة الى مستوى المهنة التي تحتاج لخبرة وتدريب . ان كثيرا من المتاجر يعتبر أن اي شخص قادر على الكلام يصلح كبائع وهذا مفهوم خاطىء تماما ، وقد ادى ذلك الى الاهمال شبه التام بين المتاجر محل البحث لاجراء اي تدريب لرجال البيع فيها وفي الحالات التي يجري فيها التدريب فانه لا يتم بطريقة علمية ولا يشتمل غالبا الا على التعريف العام بالسلع واستخداماتها ويكاد ينعدم التدريب في فن البيع .

٤ — انخفاض المرتبات المدفوعة لرجال البيع بصفة عامة (وهذه في الحقيقة ظاهرة عامة في كثير من الدول (١))وقد ادى ذلك الى :

(أ) انخفاض الروح المعنوية وبالتالي انخفاض مستوى الاداء .

(ب) ارتفاع معدل الدوران بين رجال البيع ، وما يعنيه ذلك من انخفاض في مستوى الاداء .

(ج) الاضطرار لتوظيف افراد ذوي كفايات منخفضة وقدرات محدودة .

٥ — اشتغال نسبة عالية من الاجانب الذين لا يتقنون العربية بالمهنة مما يعوق الاتصال الفعال مع العملاء وغالبيتهم من العرب ، مع ان جوهر العمل هو اتصال .

٦ — عدم الاخذ بنظام العمولة في مكافاة رجال البيع — ولو جزئيا — وذلك في اغلب المتاجر محل البحث ، وهذا يقلل من الحماس لتنمية المبيعات .

٧ — يفيد نفر قليل من اصحاب ومديري المتاجر بانه لا حاجة بهم لمحاولة التاثير في العملاء انطلاقا من الاقتناع بأن « الرزق معلوم » وان « الله يتدبر امر الارزاق » وبالتالي يقود هذا الاقتناع البعض الى سلوك اتكالي الى حد ما ، ممايعني افراغ مضمون وظيفة البيع الشخصي من محاولة التاثير الايجابي في سلوك العميل . ورغم ان الايمان بالقدرية لا يتعارض بالضرورة مع السعي نحو تحسين الحال فاننا نجده هنا يؤدي الى نزعة سلبية للغاية في أداء رجال البيع في عدد قليل من المتاجر .

٨ — يسود الكويت في الوقت الحاضر حالة من الرواج في الاعمال التجارية بصفة عامة ، ويعني ذلك استمرار تواجد كثير من التجار الحديين في السوق ، ورغم انخفاض كفاءتهم او كفاءة العاملين بمتاجرهم ، فحالة الرواج السائدة تمكن بعض المتاجر من تحقيق قدر مرض من الارباح حتى بدون جهد بيعي كبير ولا شك ان اي انخفاض في مستوى الرواج سوف يؤدي الى خروج مثل هذه المتاجر من السوق بسرعة كبيرة وبصورة مفاجئة .

---

1). D.J. Rachman, Retail Strategy and Structure, Prentice-Hall, Inc., N.J. 1969, P. 287

العرض :

يبوب البعض (٢) العرض تحت اعلان نقطة الشراء ، ونرى انه ايضا متداخل مع قرار استخدام البيع الشخصي بالمقارنة بالخدمة والاختيار الذاتيين ، ونظرا لاهميته فضلنا معالجته بصورة مستقلة .

يؤكد ٧٢ ٪ من مديري المتاجر محل البحث ان للعرض تاثير كبير على العملاء في حين ان ٦ ٪ فقط هم الذين افادوا بانهم لا يعتبرون العرض احد وسائلهم في التاثير على العملاء .

هناك فروق ملموسة في مدى تقدير اهمية العرض بين المتاجر المختلفة وابرزها ان متاجر الملابس تعتبر تاثيره على العملاء كبيرا في ٨١ ٪ من الحالات بينما النسبة المقابلة في متاجر الاجهزة لم تتعد ٥٩ ٪ ، وهذا يتمشى مع الاختلاف في طبيعة السلعة محل التعامل .

ولا جدال في أن العرض يمكن أن يكون ذا فاعلية كبيرة للغاية في اجتذاب العميل الى المتجر لدى مروره أمامه وفي تكوين اتجاهات معينة نحو السلعة ونحو المتجر بصفة عامة ، وفي حثه على التفكير الجدي في الشراء حتى ولو لم تكن لديه نية مسبقة للشراء .

ورغم أن الباحث لاحظ اهتماما بالعرض في الأغلبية الكبرى من المتاجر محل البحث الا أن عددا غير قليل من المتاجر لا يترجم ذلك الاهتمام الى انفاق متواز معه ، والى الاستعانة بخبراء متخصصين في فن العرض . كذلك تبين للباحث ان الأهداف المحددة للعرض ووظيفته أمور غير واضحة بالنسبة للغالبية من المتاجر .

ان العرض يمكن أن يخدم واحدا او أكثر من عدة اهداف ، سواء كان المقصود هو العرض في الفاترينات أو العرض الداخلي ، مثل :

١ — اعطاء انطباع لدى العميل بان المتجر يبيع أحدث الموضات (سواء في الملابس او في الأجهزة) وسوف يتطلب ذلك أسلوبا خاصا في العرض ، كما سوف يتطلب تغييرا دوريا منتظما في طريقة العرض ومحتواه ، وقد وجد أن معدل التغيير في العرض بالمتاجر محل البحث كما يلي :

---

2). J.S. Wright etal, Advertising, McGraw-Hill Book Co., N.Y 1971, P. 5 and P. 330

	متاجر الملابس	متاجر الاجهزة	اجمالـــــي
كل موسم	١٥ ٪	٣ ٪	١١ ٪
كل شهر	١٧ ٪	٢٦ ٪	٢٠ ٪
كل اسبوع	٤٠ ٪	٦ ٪	٢٧ ٪
بدون انتظام	٢٨ ٪	٤٧ ٪	٤٣ ٪

وليس ارتفاع معدل التغيير غاية في حد ذاته ، ولكنه اداة لخلق الانطباع المذكور ، ويلاحظ أن متاجر الملابس تميل الى التغيير بمعدل أسرع ، وذلك أولا لطبيعة السلعة وثانيا لانخفاض التكلفة النسبية وثالثا للسهولة وسرعة التنفيذ .

أما فيما يتعلق بالفروق المرتبطة بحجم المتجر فقد لوحظ أن المتاجر الاكبر حجما تميل بدرجة اكبر الى سرعة تغيير العرض ، وذلك يتمشى مع امكانياتها الكبيرة ، ولكنه يتعارض مع عامل صعوبة التنفيذ .

٢ ــ اعطاء صورة عن مستوى الأسعار بالمتجر ، وغالبا يكون هذا الهدف هاما في حالة استخدام السعر كسلاح ترويجي ويعكس محاولة تحقيق التكامل بين صور الترويج . وقد وجد ان ٣٠ ٪ فقط من المتاجر محل البحث تضع بطاقات السعر على السلع المعروضة في الفاترينات ، ولا بد أن نقرر هنا سوء استخدام العرض في قطاع كبير من المتاجر ، فقد سبق أن ذكرنا (١) أن ٨٠ ٪ من المتاجر محل البحث تستخدم السعر كسلاح في المنافسة (٤٠ ٪ بدرجة كبيرة) ومثل هذه الاستراتيجية التنافسية كانت تتطلب اظهار السعـر علـى المعروضات بالفاترينات .

٣ ــ بيان أنواع البضائع التي يبيعها المتجر ، وفي هذه الحالة قد يعرض المتجر عشرات السلع في الفاترينة لتحقيق اكبر تغطية ممكنة للأصناف محل التعامل ، وهذا الهدف في الواقع غير هام في المتاجر المتخصصة ، وهو بالفعل غير مستخدم في غالبية المتاجر محل البحث .

٤ ــ تدعيم صور الترويج غير المباشر الاخري (كالاعلان في التلفزيون مثلا) ، بعرض السلع التي سبق الاعلان عنها مع الاشارة الى هذه الحقيقة ، وهذا الهدف لاحظ الباحث تطبيقه على نطاق ضيق في بعض المتاجر .

٥ ــ تسهيل عملية المقارنة والاختيار بالنسبة للعرض المفتوح داخل المتجر ، وقد لاحظ الباحث في بعض الحالات أن بعض الاصناف والموديلات لا تكون ممثلة في الكمية المعروضة رغم أن المتجر يبيعها ، وقد يعني ذلك سوء اختيار ، أو عدم اختيار ، كما انه يفقد العرض المفتوح قيمته جزئيا .

---

(١) راجع « استخدام السعر في المنافسة » في الجزء الأول من هذا المقال .

سبق بيان اهمية الاعلان كعنصر رئيسي فى المزيج الترويجي لمتاجر التجزئة محل البحث ، على ان تلك الاهمية لم يتيسر قياسها بمقدار الانفاق النسبي عليه حيث لم توجد لدى اغلب المتاجر بيانات دقيقة عن التوزيع النسبي للانفاق الترويجي على صوره المختلفة .

اما فيما يختص بالوسائل المستخدمة لنقل الرسالة الاعلانية فقد وجد ان المتاجر التي تقوم بالاعلان تستخدم الوسائل التالية : ـــ

الجرائد اليومية	٨٧ ٪
المجلات	٧٦ ٪
التلفزيون	٤٧ ٪
الملصقات والاعلانات المضيئة	٣٠ ٪
السينما	٢٣ ٪
اخرى	٢٨ ٪

وكما لم تتوافر بيانات دقيقة وموثوق بها عن الانفاق النسبي على الاعلان ، لم تتوافر ايضا بيانات يمكن الاعتماد عليها عن الانفاق النسبي على وسائل الاعلان المختلفة . الا انه يمكن وبدرجة عالية من الثقة ، القول بان الاعلان فى الجرائد والمجلات هو الصورة العامة الغالبة ، ومثل هذا السلوك فى الواقع يشابه سلوك متاجر التجزئة عموما حيث تعتمد فى أغلب الدول على الصحف فى اعلاناتها بصفة رئيسية . (١)

على ان هناك اختلافا جوهريا فى طبيعة الوسيلة المستخدمة من حيث ان الدول الاكبر حجما من الكويت، كالولايات المتحدة أو انجلترا مثلا ، تتركز اعلانات التجزئة فيها فى الصحف المحلية باعتبار أن المتجـــر يسعى بصفة رئيسية لاجتذاب العملاء من المنطقة المحلية (٢) . فى حين أن الكويت بحكم حجمها الصغير لا توجد بها صحف محلية وصحف قومية ، وانما هي مجموعة واحدة من الصحف ، وتسري نفس هــــــذه الملاحظة بالنسبة للاعلان التلفزيوني والسينمائي ايضا .

لم يلاحظ اختلاف كبير بين المتاجر (حسب الحجم أو حسب السلعة) فيما يتعلق بترتيب مدى استخدام الوسائل المختلفة للاعلان . وان لم ينف ذلك أن متاجر الأجهزة والمتاجر الاكبر حجما تميل بدرجة اكبر من غيرها لاستخدام وسائل اكثر تنوعا من غيرها .

---

(١) انظر مثلا الطبعات الاخيرة من Statistical Abstract of the US.A.

وكذلك نتائج الدراسة التي قام بها « محمود بازرعه عن الاعلان فى جمهورية مصر العربية ، دار النهضة العربية ، سنة ١٩٧١ ، ص ١٠٨ وايضا J.M. Hess & P.R. Carteora, Int. Marketing Richard D. Irwin, 1966, P. 54

ولو ان الدراستين الأخيرتيين لا يقتصران على تجارة التجزئة فقط .

(2) David J. Rashman, op. cit., P. 263

اما عن الاعداد الفني للاعلان فقد لوحظ ان المتاجر غالبا ما لا تستعين باي جهة خارجية (كوكالة اعلان مثلا) وذلك بالنسبة لاعلانات الصحف ، في حين تميل الى استخدام جهات خارجية لهذا الغرض في حالة الوسائل الاخرى .

وقد سئلت المتاجر عن مدى مراعاة خصائص العملاء الحاليين والمرتقبين في تصميم الحملة الاعلانية . (من حيث الصيغة والوسيلة والتوقيت) وقد افادت الغالبية بانها تفعل ذلك بالتاكيد ، ولكن سؤالا آخرا عن مدى اجراء دراسات ميدانية لتحديد خصائص العملاء كشف عن ان ٨ ٪ فقط تجري مثل هذه الدراسات بانتظام ، في حين ان بقية المتاجر لا تجري اية دراسات (٧٨ ٪) او نادرا ما تجري دراسات (١٤٪)، بمعنى ان المتاجر تعتمد في معرفتها لخصائص العملاء غالبا على الخبرة والتقدير الشخصيين ، كما ان درجة الانتباه لضرورة تلاؤم الاعلان مع خصائص العملاء محدودة ، ويمكن القول بان متاجر الأجهزة والمتاجر الاكبر حجما اكثر ميلا من غيرها لجمع بيانات ميدانية عن عملائها .

وبخصوص الصيغة الاعلانية ايضا أفاد ٢٢ ٪ من المتاجر بان الاعلان يجب ان يتضمن شيئا من المبالغة، بمعنى ان هناك ميلا لدى اقلية من المتاجر الى عدم التزام الدقة في المعلومات التي يتضمنها الاعلان ، بل ترى وجوب المبالغة في ابراز صورة ايجابية غير حقيقية للمتجر وسلعه وخدماته ، وهذا اتجاه غير علمي ويتنافى مع المبادىء السليمة لتحقيق فاعلية الاتصالات التسويقية في الأجلين القصير والطويل .

هذا ، وفيما يتعلق باهداف الاعلان وجد الباحث ان الغالبية العظمى من المتاجر لا تضع اهدافا محددة لكل حملة اعلانية ، بل ان مفهوم الحملة الاعلانية المتكاملة نفسه غير مفهوم تماما ، ولذلك لا توجد سوى اهداف عامة للجهود الترويجية بما فيها الاعلان ، وهذه ان افادت ففائدتها محدودة ، وهي تعبر اكثر عن الدوافع الى الترويج ولا تصلح كمقاييس دقيقة معيارية لتخطيط وتقييم العمل الترويجي . والأهداف العامة التي ذكرت كانت كما يلي :

تنمية المبيعات	٧٨ ٪
التعريف بالسلع الجديدة	٦٤ ٪
اجتذاب العملاء الى المتجر	٦٤ ٪
زيادة الارباح	٥٨ ٪
المحافظة على النصيب السوقي	٥٧ ٪
مواجهة المنافسين	٥٣ ٪
اخرى	١٢ ٪

ومن الواضح ان هذه الدوافع متداخلة مع بعضها ، وليست لها قيمة عملية كبيرة في تقييم العمل الترويجي بصفة عامة والاعلان بصفة خاصة .

الأوكازيونات :

الأصل في الأوكازيون انه يستهدف التخلص من الاصناف الراكدة في نهاية كل موسم من خلال تشجيع العملاء على شرائها باسعار مخفضة بدرجة كبيرة ، وفي تحقيق اهداف اخرى اقل اهمية ، وحماية للمستهلك ينظم القانون في الكويت (١) شروط ومواعيد الأوكازيونات .

افادت ٥٣ ٪ من المتاجر بانها تنظم اوكازيونات بصفة دورية منتظمة ، في حين افادت باقي المتاجر بانها اما لا تنظم اوكازيونات او لا تنظمها بصفة دورية منتظمة ، ومن اهم الاسباب التي تدفع المتاجر لعمل الأوكازيونات وجد :

تصفية الاصناف الراكدة	٨٠ ٪
زيادة المبيعات عموما	٧٣ ٪
اجتذاب عملاء جدد	٥٧ ٪
مسايرة المتاجر الاخرى	٤١ ٪
توفير نسبة اكبر من السيولة	١٧ ٪

وقد تاكد للباحث من خلال الدراسة ان المتاجر محل البحث تنظر الى الاكازيونات كشكل اساسي من اشكال الترويج ، وان الكثير منها قد اعتبر هدف زيادة المبيعات عموما اهم من هدف تصفية الأصناف الراكدة . ويمكن تاكيد النتيجة التي توصل اليها باحث آخر (٢) في هذه الظاهرة بمتاجر التجزئة في الكويت

هيث تبين له أن الأوكازيونات تستخدم أساسا لتنمية المبيعات وأن هناك متاجر تعتبر فترة الأوكازيون هي الفترة التي تحقق فيها أغلب مبيعات السنة كلها . ان زيادة استخدام الأوكازيونات يعكس الى حد ما انخفاض كفاءة السياسات التسويقية الأخرى (٣) ويعكس على وجه الخصوص انخفاض فاعلية الأنشطة الترويجية .

الهدايـــــا :

تقوم ١٣ ٪ من المتاجر محـــل البحث بتقديم هدايا مجانية للعملاء بصفة متكررة و٢٨ ٪ احيانا وهذه النسب مرتفعة الى حد ما بالمقارنة بما هو متوقع في تقدير الباحث ، وأمكن حصر أهم مناسبات تقديم الهدايا كما يلي : ــ

عند تقديم سلعة جديدة	٣٠ ٪
لمسايرة سلوك المنافسين	١٩ ٪
لتنمية المبيعات في مواسم الركود	١٧ ٪
ضمن اطار خطة المنتج الترويجية	٦ ٪

وكما هو متوقع فان متاجر الأجهزة أكثر ميلا بكثير من متاجر الملابس نحو استخدام أسلوب تقديم الهدايا ، ويفسر الباحث ذلك باعتبارات ارتفاع قيمة الوحدة المباعة ، وارتفاع قيمة مشتريات العميل في المرة الواحدة، والعلاقة الأوثق مع المنتجين حيث يغلب أن يقوم هؤلاء بتمويل الهدايا ضمن خطة للترويج المشترك .

الجزء الثالث : الانفاق الترويجي

هناك نقص شديد في البيانات الخاصة بالانفاق الترويجي في متاجر التجزئة محل البحث ولا تمسك هذه المتاجر عادة حسابات تكاليف منتظمة ، كما أنها لا تقوم بتحليلات متقدمة لتكاليف التسويق عموما ، ولا تتبع أساليب علمية في تحميل عناصر التكاليف غير المباشرة ، وبالتالي فانه من الصعوبة بمكان تحليل نفقات الترويج بهدف تقييم السلوك الاداري ومدى الرشد في قرارات الترويج من هذه الزاوية .
ومع ذلك فقد استخدم الباحث عددا من المؤشرات التي يمكن أن تحدد ملامح عامة لسلوك هذه المتاجر بشأن الانفاق الترويجي .

أولا . هل توجد ميزانية مخصصة للترويج ؟

أول هذه المؤشرات هو هل هناك اعتمادات مخصصة للترويج تحدد مقدما ويتم الصرف منها خـــلال الفترة الزمنية ، وقد أفادت ٤٥ ٪ من المتاجر بأنه توجد ميزانية مخصصة للترويج ، في حين أن بقية المتاجر لا تحدد ميزانية واضحة للترويج لأسباب متعددة أهمها أن النشاط الترويجي محدود ، وأن هناك سيولة كافية باستمرار لتمويل أي انفاق ، وأنه يصعب التحديد المقدم لمبالغ معينة وبالتالي يترك الأمر لسير ((الظروف)) . وترى المتاجر التي أفادت بهذا السبب الأخير أن سلوكها يوفر لها درجة أعلى من المرونة ، ويعتقد الباحث أن التخطيط المسبق لا يتعارض مع تحقيق مزية المرونة ، أما بخصوص السبب الثاني ــ التوافر المستمر للسيولة اللازمة ــ فهو في الحقيقة غير مقنع لاعتبارات التخطيط والرقابة ، ويوحي بأن هناك أموالا سائلة معطلة أكثر من اللازم (١).

---

(١) يشير هذا الوضع الى غياب أو على الأقل عدم فاعلية التخطيط والرقابة في مجال الترويج وهـــو يؤكد النتيجة التي توصل اليها د . محمود بازرعه (الاعلان في دولة الكويت، مجلة الادارة والمجتمع ، الكويت ، يناير ١٩٧٣ ، ص ٢٤) من انه ليس هناك تخطيط او تقييم علمي للنشاط الاعلاني في دولة الكويت.

وقد لوحظ انه كلما زاد حجم المتجر كلما كان هناك ميل اكبر لتخصيص ميزانية محددة للترويج ، كما لوحظ ان متاجر الاجهزة تقوم غالبيتها (٧١٪) بتخصيص ميزانية للترويج وذلك بالمقارنة بنسبة ٢٨٪ فقط من متاجر الملابس .

ثانيا : حجم الانفاق الترويجي :

طلب من المتاجر محل البحث تحديد حجم الانفاق الترويجي في شكل نسبة تقريبية (١) من قيمة المبيعات فتبين ما يلي : —

اقل من ١ ٪ من قيمة المبيعات	١٤ ٪
١ الى اقل من ٣ ٪ من قيمة المبيعات	١٩ ٪
٣ الى اقل من ٥ ٪ من قيمة المبيعات	٢٪
٥ ٪ من قيمة المبيعات او اكثر	٨ ٪
لا اجابة	٥٧ ٪

تتردد المتاجر بصفة عامة في زيادة المنفق على الترويج سواء لعدم الثقة التامة في اهميته او لعدم القدرة على التاكد من آثارة او للاعتقاد بانه يؤدي الى زيادة التكاليف دون عائد مواز على الاقل ، وفي هذا الخصوص سئل مديرو المتاجر عن مدى موافقتهم او معارضتهم للعبارة :

« ان التاثير النهائي للاعلان هو خفض التكلفة » فرفضها ٣١ ٪ ووافق عليها ٣٦ ٪ في حين اختار ٢٣ ٪ عدم ابداء راي قاطع ، وهذا يدل على ان نسبة عالية تؤمن بان الاعلان يؤدي الى رفع التكلفة .

وقد لوحظ بشكل عام أن المتاجر الاكبر حجما ومتاجر الاجهزة تقوم بانفاق اكبر للترويج وذلك بالمقارنة بالمتاجر الاصغر حجما بمتاجر الملابس .

ثالثا — اسس تحديد ميزانية الترويج :

تبين ان الاسس التي تستخدمها الادارة لتحديد ميزانية الترويج كما يلي : —

تقدير شخصي اجتهادي	٤٤ ٪
نسبة من مبيعات الفترة الماضية	١٦ ٪
نسبة من المبيعات المتوقعة	١٢ ٪
الأهداف المطلوب تحقيقها	١١ ٪
نسبة من راس المال العامل	٨ ٪
أخرى	١٦ ٪

معنى ذلك ان الاتجاه الغالب في اسس تحديد ميزانية الترويج هو اتجاه غير علمي ، وغير مبني على اقامة العلاقات الواضحة والحسابات الدقيقة للاثر المطلوب احداثه والجهد اللازم لاحداثه وتكلفة ذلك الجهد . واستكمالا للبحث في هذه النقطة سئلت المتاجر عما اذا كانت نفقات الترويج تختلف من سنة لأخرى فاجابت الغالبية بالايجاب وامتنع معظم الباقي عن الاجابة ، فطلب بعد ذلك بيان الدوافع المؤدية لمثل هذا التغيير فكانت كما يلي : —

المبيعات المطلوب تحقيقها	٤٥ ٪
المبيعات التي تحققت فعلا (٢)	٤٣ ٪
طبقا لخطة الترويج	٣٩ ٪
سلوك المتاجر المنافسة	٣١ ٪

---

(١) اذا انخفضت المبيعات تخفض مخصصات الترويج ، والعكس بالعكس .

(٢) نسبة تقريبية لأنه ليست هناك بيانات دقيقة متوافرة لدى الغالبية العظمى من المتاجر .

وهذا في الواقع وان كان ما زال يشير الى ان حجم الانفاق الترويجي يربط بالمبيعات الماضية بدرجة اكثر من اللازم فانه يعطي صورة اكثر ايجابية من حيث الميل الى الاخذ بالمبادىء العلمية في اعداد ميزانية الترويج .

الجزء الرابع ــ تقييم العمل الترويجي

يفترض اي تقييم لاي جهد وجود معايير مستهدفة للاداء ، ويفضل ان تكون هذه المعايير معبر عنها صراحة ، وقد سبق ان تبين لنا انه لا توجد اهداف محددة للنشاط الترويجي ــ اهداف صالحة لخدمة اغراض التقييم ، وبالتالي فلم يكن الباحث يتوقع ان هناك تقييما علميا للعمل الترويجي في نسبة كبيرة من هذه المتاجر .

عندما سئلت المتاجر عن مدى وجود معايير معينة لقياس كفاءة الترويج افادت الغالبية (٥٧ ٪) ان لديها معايير من نوع او آخر وتبين ان هذه المعايير قد تتعدد في المتجر الواحد وهي كما يلي :

زيادة المبيعات	٩٠ ٪
زيادة عدد العملاء الجدد	٦١ ٪
زيادة الارباح	٢٨ ٪
اخرى	٨ ٪

واهم ما يلاحظ على هذه المعايير هو انها غير محددة ، وانما هي مؤشرات عامة فقدر الزيادة المستهدفة في كل حالة غير معلوم ، وبالتالي يترك للاجتهاد والتقدير الشخصيين تقييم ما اذا كانت الزيادة مرضية ، كما انها تتجاهل الاهداف الخاصة لبعض حملات الترويج .

وقد سئلت المتاجر عما اذا كانت تعد تقريرا مستقلا لتقييم كل حملة ترويجية ، فكانت ١٦ ٪ فقط من المتاجر هي التي تفعل ذلك . لعل ذلك هو ادق مؤشر على ان هناك عدم اهتمام بالتقييم وباجرائه بدرجة معقولة من الجدية ، وواضح ان الغالبية العظمى من المتاجر لا تهتم بذلك ، وهو سلوك يجعلها لا تعلم مدى فاعلية نشاطها الترويجي مما يكرس الميل للتردد في زيادة حجم الانفاق الترويجي والميل للشك في فاعليته .

وجدير بالذكر ان المتاجر الاكبر حجما ومتاجر الاجهزة اكثر اهتماما من غيرها بعملية التقييم.

الجزء الخامس ــ نتائج وتوصيات

اولا ــ مكانة الترويج في الاستراتيجية التسويقية

يحتل الترويج مركزا متدني الاهمية بين مكونات الاستراتيجية التسويقية للمتاجر محل البحث ، ويرجع ذلك الى العوامل التالية :

١ ــ ان اغلب المديرين يتبنون اتجاهات سلبية نحو ضرورة الترويج وفاعليته .

٢ ــ ان المساحة الجغرافية المحدودة لاسواق الكويت تقلل بطبيعتها من الدور الذي يمكن للترويج ان يلعبه

٣ ــ ان توثق العلاقات الاجتماعية وصغر عدد السكان يزيد في اهمية الاتصالات الشخصية كمؤثرات على قرارات الشراء .

٤ ــ ان هناك نزعة اتكالية لدى بعض اصحاب ومديري المتاجر مؤداها عدم حاجتهم لبذل المزيد من الجهد لتنمية مبيعاتهم اقتناعا بان « الارزاق بيد الله » .

٥ ــ ان صغر حجم المنشاة وقلة امكانياتها يدفعا الى التردد في الانفاق على الترويج خاصة وانه لا تتوافر لدى اغلب المتاجر مقاييس محددة لقياس العائد المحقق من الترويج .

٦ ــ ان حالة الرواج السائدة في السوق تمكن الكثير من التجار الحديين من الاستمرار في السوق حتى ولو كان اسلوب اداراتهم غير سليم .

٧ ــ ان جزءا كبيرا من المبيعات يتم لفئات غير مقيمة في الكويت ، وانما تحضر الى الكويت بهدف الشراء السريع وعادة ما يكون الاعتبار الاهم لدى هذه الفئات هو السعر ، كما انها لا تقيم فترة طويلة بدرجة تسمح بالتأثر باي ترويج .

ثانيا ــ صور الترويج ووسائله

ان اهم صور الترويج المستخدمة هي البيع الشخصي (١٠٠٪) والعرض (٩٩٪) والاعلان (٦٤ ٪) والاوكازيونات (٥٢ ٪) وهناك ميل عام ضد ادخال درجة اكبر من الخدمة والاختيار الذاتيين في تشغيل المتجر ، وذلك بسبب اعتبارات السلعة والمساحة وخصائص العملاء وتوقعاتهم ، ورغم ما يعنيه ذلـــك الاستخدام الكامل للبيع فان مستوى الاداء في هذا المجال منخفض للغاية لعدة اسباب اهمها عدم ارتقاء البيع الشخصي الى مستوى المهنة وبالتالي عدم العناية باختيار وتدريب عمال البيع وانخفاض مرتباتهم، وعدم الأخذ بنظام العمولة في مكافآتهم الا على نطاق ضيق وارتفاع معدل دورانهم وعدم ادراك الادارة لامكانيات البيع الشخصي كقوة مؤثرة في سلوك العميل .

ورغم أن هناك اهتماما بالعرض كاداة ترويجية ، فان ذلك لا يترجم الى انفاق عليه لرفع مستواه كما يندر استخدام المتخصصين لتنفيذه ويقل معدل تغييره وليس هناك وضوح كاف لدى الغالبية العظمى من المتاجر بشأن الأهداف المطلوب تحقيقها من العرض ، كما لا يوجد تنسيق كاف بينه وبين أدوات التسويق الاخرى .

تتركز أغلب الاعلانات في الصحف والتلفزيون ، وليس هناك اهتمام بتحديد الاهداف أو اختيار الصيغة الاعلانية المناسبة ، أو توقيت الاعلان ، او اختيار الوسيلة المناسبة ، او اجراء الدراسات الميدانية على العملاء لترشيد استراتيجية الاعلان .

هذا وتستخدم المتاجر محل البحث الأوكازيونات لتحقيق أهداف متعددة ، بمعنى ان تصفية الأصناف الراكدة ليست الهدف الوحيد ، ويرقى المضمون الترويجي العام الى مستوى عال ويغطي ذلك انخفاض كفاءتها في الاعمال التسويقية الاخرى .

ثالثا ــ الانفاق الترويجي

لم تستطع اغلب المتاجر اعطاء بيانات دقيقة عن انفاقها الترويجي وليس هناك اهتمام عام بتوفيـــــــر مثل هذه البيانات ، وتتراوح نسبة الانفاق الترويجي في غالبية المتاجر التي حاولت تحديد النسبة بين أقل من ١ ٪ وأقل من ٣ ٪ وأهم أسس تحديد حجم الانفاق الترويجي هو الاجتهاد والتقدير الشخصيين للمدير المسئول .

رابعا ــ تقييم العمل الترويجي

لا توجد معايير دقيقة لتقييم العمل الترويجي بالمتاجر محل البحث ، كما لا توجد جدية او رسمية في عملية التقييم بصفة عامة .

خامسا ــ توصيات لرفع كفاءة الترويج بمتاجر التجزئة بالكويت

يتضح من نتائج هذا البحث ان هناك اوجه قصور متعددة في مجال الترويج ، سوف يؤدي اصلاحها الى تحسين كفاءته ، ويمكن على سبيل المثال اقتراح ما يلي : ــ

١ ــ أن تزاد العناية بمرحلة التخطيط للترويج ابتداء من تحديد الاهداف الى تحديد الأعمال وتوزيـــع الادوار على صور الترويج المختلفة وتحديد النفقات اللازمة ووضع معايير محددة للقياس والمتابعة .

٢ ــ أن تعيد الادارة النظر في مفاهيمها عن الترويج من حيث دوره وامكانياته وفاعليته ، بحيث تتمشى مع المفاهيم الحديثة للتسويق ، ويمكن لوكالات الاعلان ووسائل الاعلان أن تلعب دورا رياديا في هذا المجال .

٣ ــ أن تزاد العناية بالتنسيق بين صور الترويج المختلفة لتكون استراتيجية متكاملة ذات غايـــات محددة .

٤ ــ أن تزاد العناية بوظيفة البيع الشخصي والتي تعاني من انخفاض في كفاءتها بدرجة كبيرة.

٥ ــ أن تزاد الاستعانة بالمتخصصين في النواحي الفنية للترويج وذلك لرفع فاعليته وبالتالي تزداد الثقة فيـــه .

٦ — ان تزاد العناية بتقييم الجهود الترويجية بهدف تبين اوجه الضعف لتجنب تكرارها وللتقليل من الاسراف والضياع .

سادسا — التاثير في المبادىء النظرية للتسويق

لم يكن من اهداف هذه الدراسة تقييم المبادىء النظرية الا ان يجيء ذلك كنتيجة فرعية .

ويبدو للباحث ان هناك مبررا لاثارة تساؤل نظري هام في ضوء نتائج الدراسة ، وهو يتعلق بالاوكازيونات او « مبيعات الفرص » كما يسميها النظريون ، حيث يجري الافتراض النظري على ان مبيعات الفرص تستهدف بصورة رئيسية تصفية الاصناف الراكدة ، ومع ذلك فقد شوهد في هذا البحث ان هناك هدفا لا يقل اهمية وهو تنمية المبيعات بصفة عامة ، بحيث اصبحت الاوكازيونات صورة من صور الترويج للاصناف جميعا حتى ولو لم تكن هناك اصناف راكدة بالمعنى الدقيق . الى اي حد يستدعي ذلك اعادة صياغة اهداف ومضمون مبيعات الفرص والى اي حد يمكن ان يتعارض المضمون الترويجي العام مع القانون ؟؟ وهل هناك حاجة لان يحرم القانون ذلك ؟؟ وهل يعني ذلك غشا تجاريا ؟؟.

ان هناك مساحات كبيرة من المجهول في ميدان السياسات الترويجية لمتاجر التجزئة . بالكويت ، وقد حاول هذا البحث ان يلقى بعض الضوء على جزء يسير منها ، وما زالت هناك فرص خصبة لمزيد من البحث اكاديميا وعمليا .

المـــــــراجع

(١) المجموعة الاحصائية السنوية ، مجلس التخطيط ، الكويت ، ١٩٧٣ .

(٢) حسن توفيق ، ادارة المبيعات ، دار النهضة العربية ، القاهرة ١٩٧١ .

(٣) صديق عفيفي ، «تاثير اعتبارات الموضة على سلوك المستهلك » مجلة المحاسبة والادارة والتامين التي يصدرها اساتذة كلية التجارة جامعة القاهرة ١٩٧٢ .

(٤) محمود بازرعة ، الاعلان في جمهورية مصر العربية ، دار النهضة العربية ، القاهرة ٧١ .

(٥) محمود بازرعة « الاعلان فى دولة الكويت » مجلة الادارة والمجتمع ، جامعة الكويت ٧٣.

(٦) محي الدين الازهري ، « مبيعات الفرص وعلاقتها بكفاءة السياسات التسويقية » مجلة العلوم الاجتماعية ، جامعة الكويت ، الكويت١٩٧٣ .

(٧) مصطفى زهير ، دراسات في ادارة التسويق ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ١٩٧٣ .

8). C.M. Edwards, Jr. & R.A. Brown, Rotail Advertising and Sales Promotion, Prentice-Hall, Inc., N.J. 1959.

9). J.M. Hess & P.R. Cateora, International Marketing, Richard D. Irwin, Inc., Illinois, 1966.

10). J.A. Jarnow, Inside the Fashion Business, John Wiley & Sona, Inc., N.Y. 1965.

11). J.G. Luick & W.L. Zeigler, Sales Promotion and Modern Merchandising, McGraw-Hill Book Co., N.Y. 1968.

12). "Marketing Definitions", compiled by the Committee, on Definitions of the American Marketing Association, 1960.

13). D.J. Rachman, Retail Strategy and Structure, Prentice-Hall, Inc., N.J. 1969.

14). R. Markin, Retailing Management, The MacMillan Co., N.Y. 1971.

15). "Statistical Abstract of the United States", 1972.

16). R. Tillman & C.A. Kirkpatrick, Promotion, Richard D. Irwin, Inc., Illinois, 1968.

17). J.S. Wright etal, Advertising, McGraw-Hill Book Co., N.Y. 1971.

مستقبل أسعار النفط على ضوء التوقعات المحتملة لمستويات الاستهلاك والانتاج في العالم

د . محمد هشام خواجكيه *

لقد كانت اسعار النفط حتى عام ١٩٧٣ تحدد من قبل الشركات الكبرى المستثمرة للنفط ولذلك بقيت متدنية الى حد كبير ، ولم تكن تتجاوز ٥٩ر٢ دولارا للبرميل الواحد . الا انها في نهاية تشرين اول — اكتوبر ١٩٧٣ اصبحت ١١ر٥ دولارا للبرميل . وفي كانون الثاني (يناير) ١٩٧٤ اصبحت الاسعار الجديدة للنفط ٦٥ر١١ دولارا للبرميل الواحد وذلك بعد ان تمكنت الدول المنتجة من المشاركة الفعالة في تحديد اسعار النفط .

والسؤال الذي سوف نحاول الاجابة عليه في هذه الدراسة هو كيف ستتجه اسعار النفط في المستقبل ؟ وهل سيشهد المستقبل ارتفاعا في الاسعار بشكل يتوافق مع الارتفاع المشاهد في اسعار السلع الصناعية وذلك كما تريد الدول المنتجة للنفط ؟ أم انه سيشهد انخفاضا في الاسعار وذلك كما تريد الدول المستهلكة للنفط وعلى رأسها الولايات المتحدة الامريكية واوروبا واليابان ؟

ان الدول المنتجة تنطلق في وجهة نظرها من ان الاسعار الحالية هي الاكثر عدالة ، وهي لهذا السبب قررت في مؤتمر الاوبك الاخير تثبيت الاسعار حتى نهاية العام الحالي ١٩٧٥ ، قاضية بذلك على كل امل في تخفيض الاسعار الفوري .

اما في المستقبل فان تحديد سعر النفط سوف يتم ، على الارجح ، حسب احدى القواعد الثلاثة التالية :

الاولى : ويتم بموجبها تحديد الاسعار وفقا للمبدا الذي يقضي بان البترول لا يجب ان يباع بارخص من اسعار المنتجات البديلة الراهنة وبالتالي فان السعر يتحدد وفقا لمؤشرات اسعار عدد من السلع البديلة . فبالامكان مثلا تسعير برميل النفط المنتج في دول الاوبك على اساس تكلفة النفط المنتج من بحر الشمال او النفط المستخرج من الرمال الاسفلتية الخ .... فاذا كانت هذه التكلفة ١٣ دولارا للبرميل المستخرج من بحر الشمال ، كما تشير التقديرات الاولية ، فان النفط يجب ان يسعر على هذا الاساس . وهذا يعني ان الندرة المتزايدة للبترول مقرونة بتاخير تطوير بدائل تجارية له سوف تساهم الى حد كبير في رفع سعر النفط الخام في المستقبل .

الثانية : ويتم بموجبها تحديد اسعار النفط على اساس نسبة التضخم المالي السنوية في الدول الصناعية ، بحيث تكون الزيادات في اسعار النفط مساوية لنسبة التضخم هذه . وهذا يعني بان اسعار النفط ستواصل الارتفاع حتى يقوم توازن بين اسعار المواد الاولية التي تبيعها الدول المنتجة والسلع المصنعة التي تشتريها .

الثالثة : وتنادي بضرورة تحديد اسعار النفط في المستقبل على اساس مستويات الاسعار العالمية لعدد من السلع الصناعية الرئيسية التي تستوردها الدول النامية . ويمكن اعتماد ٢٠ — ٣٠ سلعة حسب اهميتها وقيمتها ودراسة تطور اسعارها واعتمادها كاساس لتسعير النفط . فاذا ارتفعت اسعار هذه السلع بحدود ١٪ زادت اسعار النفط بنفس النسبة وهكذا . ان هذا الاجراء من شانه ان يحث الدول الصناعية على كبت جماح التضخم وارتفاع الاسعار من جهة كما ان من شانه ان يحافظ على القوة الشرائية الحقيقية لعائدات النفط في الدول المنتجة .

اما الدول المستهلكة للنفط فتنطلق في وجهة نظرها من ان الاسعار الحالية مرتفعة جدا وبالتالي فانه من الضروري تخفيضها لان الوضع الحالي ادى الى وجود عجز كبير في موازين المدفوعات للدول الصناعية المستهلكة بحيث ان اقتصاديات هذه الدول تعجز عن تحمله مما يؤدي الى تعريض الحضارة الصناعية كلها للخطر . ان مجموعة هذه الدول ليس لديها خطة موحدة لتخفيض الاسعار . كما ان البعض ليس لديه خطة على الاطلاق ما عدا الولايات المتحدة الامريكية .

---

* الاستاذ المساعد بقسم الاقتصاد ، كلية التجارة والاقتصاد والعلوم السياسية ، جامعة الكويت .

وسعيا وراء تكتيل الدول المستهلكة بغية الوصول الى تخفيض الاسعار قامت الولايات المتحدة بتاسيس نادي للدول المستهلكة للطاقة ودعت الى عقد مؤتمر دولي للطاقة وذلك لبحث الخطوات الواجب اتخاذها في هذا المجال .

وفي ٥ شباط (فبراير) ١٩٧٥ تقدمت الولايات المتحدة الامريكية على لسان وزير خارجيتها هنري كيسنجر بمجموعة من المقترحات هدفها تخفيض اسعار النفط . ويمكن تلخيص هذه المقترحات بما يلي :

١ — تخفيض استهلاك النفط في الدول المستهلكة عن طريق الحد من الواردات وفرض رسوم جمركية عليها .

٢ — تشجيع الاستثمارات في مجالات الطاقة البديلة ، وتطوير الابحاث التي تجري ضمن هذا النطاق ، والتنسيق بين الدول المستهلكة في مجال تبادل المعلومات العلمية والتكنولوجية للابحاث الخاصة ببدائل النفط .

وبما ان البدائل المقترحة للطاقة لا يمكن ان تتوفر — براي كيسنجر — قبل ٥ الى ٦ سنوات فان اجراءات مكافحة التبذير في استهلاك الطاقة يجب ان تكون فعالة ومجدية منذ الان .

وقد حمل المشروع الامريكي هذا تحذيرا شديد اللهجة موجها للدول المنتجة مفاده ان عليها ان تختار بين امرين احلاهما مر . فاما تخفيض الاسعار بشكل ملحوظ مقابل ضمان استمرار ثبات اسعار النفط لفترة طويلة من الزمن نسبيا او تحمل نتائج انخفاض كبير في اسعار النفط عندما تبدا ابحاث استخراج الطاقة من المصادر البديلة تعطى نتائج طيبة .

وقد كان يبدو ان الولايات المتحدة ترغب في تثبيت اسعار النفط على اساس ٧ دولار للبرميل الواحد . ويبدو ان تحديد هذا السعر قد تم على اساس ان المشاريع التي تقوم بالاستثمار والانتاج في مصادر الطاقة البديلة اذا ما باعت البرميل الواحد من النفط المنتج لديها بـ ٧ دولار تستطيع ان تغطي اكلافها وتحقق عائدا اقتصاديا جيدا من شانه زيادة حوافز الاستثمار في مثل هذه المشاريع .

ورغم ان هذا الاقتراح قد يبدو مناقضا لمصلحة امريكا اذ ان السعر المرتفع الحالي يزيد من حوافز الاستثمار فانه يبدو ان الذي دفع وزير الخارجية الامريكية الى تبني هذا الاقتراح ما يلي :

١ — ان تخفيض الاسعار الى ٧ دولار للبرميل من شانه ان يخفض من اعباء فاتورة النفط التي تدفعها الولايات المتحدة والتي بلغت في عام ١٩٧٤ اكثر من ٢١٠٠٠ مليون دولار .

٢ — ان ضمان سعر البرميل بـ ٧ دولار من شانه ان يحول دون انخفاض اسعار النفط الى ما دون هذا السعر . ذلك لان احتمال انخفاض الاسعار من شانه اضعاف حوافز الاستثمار في مصادر الطاقة البديلة المتوفرة بكثرة في الولايات المتحدة الامريكية .

ان الولايات المتحدة عندما دعت اوروبا والعالم الصناعي الى مؤتمر تبحث فيه اوضاع الطاقة في العالم لم تكن تريد من وراء هذه الدعوة الا تكتيل العالم الصناعي وراء مطالب الولايات المتحدة الخاصة بتخفيض الاسعار . ولهذا ، فقد قوبلت هذه الدعوة بالاستنكار والرفض من قبل الدول المنتجة للنفط على اعتبار انها لن تؤدي الا الى قيام مجابهة ضارة بين المنتجين والمستهلكين للنفط في العالم . ولهذا قام الرئيس الفرنسي فاليري جيسكار ديستان بدعوة الى عقد مؤتمر عالمي للطاقة يضم المنتجين والمستهلكين للنفط تبحث فيه جميع المشاكل الخاصة بالطاقة وتؤخذ الترتيبات والقرارات الممثلة لمصالح المنتجين والمستهلكين على حد سواء .

وفي ٧ اذار (مارس) ١٩٧٥ اجتمع رؤساء منظمة الاوبك في الجزائر ليبحثوا دعوة الرئيس الفرنسي ويحددوا مواقفهم من قضايا الاسعار والانتاج والحوار المقترح مع الدول المستهلكة وجميع الامور الاخرى المتعلقة بالنفط .

وقد اتفق المجتمعون على ان اي مؤتمر يعقد مع الدول الصناعية يجب ان يبحث قضية الاسعار ضمن اطار يحقق العدالة بين الدول المنتجة والدول المستهلكة . وهذا يعني الابقاء على مستوى الاسعار الحالي وربطها بمستوى التضخم النقدي في العالم الصناعي بالنسبة للمستقبل . كما اصر رؤساء دول الاوبك على ان يشتمل جدول الاعمال المختص باي مؤتمر عالمي للطاقة على المسائل المتعلقة بتعديل نظام النقد الدولي ، وذلك لمصلحة الدول الفقيرة ولمساعدتها على نموها الصناعي . وقد طالب الممثلون بان تشمل اية مساومة على اسعار النفط اسعار المواد الخام الاخرى وهو الامر الذي تعارضه بشدة الولايات المتحدة .

واخيرا وافق المؤتمر على قبول دعوة فرنسا لكل من المملكة العربية السعودية وايران والجزائـــــر وفنزويلا لتمثل الاوبك في الاجتماع التمهيدي الذي سيعقد في باريس في ٧ نيسان (ابريل) الحالي . وسوف تجلس هذه الدول مع ممثلين عن كل من امريكا واليابان والسوق المشتركة والبرازيل والهند وزئير . وسوف تكون مهمة هذا المؤتمر وضع المقدمة اللازمة والاسس التي سوف يقوم عليها المؤتمر الشامل بين الدول المنتجة والدول المستهلكة ودول العالم الثالث .

ومن الواضح ان الدول المنتجة لا توافق على تخفيض الاسعار وانها على العكس من ذلك ترغب في ابقاء الاسعار في المستوى الحالي لا بل وترغب في زيادتها في المستقبل بنسبة زيادة التضخم المالي في العالـــم الصناعـــــي

ولما كانت نسبة التضخم المالي في الدول الصناعية قد بلغت ١٢٪ في عام ١٩٧٤ فان من المتوقـــع ان ترتفع الاسعار بعد عام ١٩٧٥ بما يعادل هذه النسبة ، هذا اذا استمرت النسبة الحالية للتضخم فـــي العالم الصناعي ولم تستطع هذه الدول السيطرة عليها . وقد اعلنت الدول المنتجة بصراحة انها ســوف تلجا الى تخفيض الانتاج فيما اذا واجهت صعوبات تختص بالتحكم في الاسعار .

ومن الواضح ان نتيجة المجابهة بين الدول المنتجة والدول المستهلكة تتوقف على عاملين اثنين :

العامل الاول : قدرة كل من الدول المنتجة والدول المستهلكة على التكتل وتوحيد الصف لفرض ارائهم ووجهات نظرهم على الفريق الاخر .

وفي هذا الصدد يخاطب بومدين ممثلي الدول المنتجة فيقول : ان المحافظة على وحدة الدول المنتجة النفط ضرورة استراتيجية من اجل حماية مواردنا الطبيعية . اما كيسنجر فقد توجه الى المستهلكين قائلا : اذا لم تعمل الدول المستهلكة مجتمعة على تخفيض الاستهلاك وتطوير مصادر جديدة للطاقة فان جهــــود دولة واحدة سوف تكون عقيمة وسوف تزداد اعباء النفط وسوف ينتج عن ذلك ان الحوار المنوي اجراءه بين الدول المنتجة والمستهلكة سوف يكون عقيما .

اما العامل الثاني فهو قدرة الدول المنتجة على تخفيض الانتاج في حال مواجهتها صعوبات تختـــص بالتحكم في الاسعار وقدرة الدول المستهلكة على تخفيض الاستهلاك والطلب العالمي على النفط بشكل يسمح لهم بممارسة ضغوط قوية باتجاه تخفيض الاسعار .

من هنا يتضح ان وسائل الضغط التي تملكها كل من الدول المنتجة والدول المستهلكة ذات طبيعـــة واحدة وتتلخص في القدرة على توحيد الصف وضبط النفس . ولا نغالي اذا قلنا بان المقدرة على توحيد الصف في كلا المعسكرين تتوقف الى حد كبير على مقدرة الدول المنتجة والمستهلكة على تخفيض الانتاج للاولـــى والاستهلاك للثانية دون الاساءة الى مشاريع التنمية الاقتصادية ومعدلات النمو في كل منهما . لهذا سوف نحاول بيان قدرة كل من الدول المستهلكة والمنتجة على تخفيض الاستهلاك والانتاج على التوالي .

في عام ١٩٧٤ وفي الاشهر الاولى من عام ١٩٧٥ استطاعت معظم الدول المستهلكة للنفط الاقتصاد في الطاقة وقد تم ذلك على النحو التالي : بلغ توفير فرنسا من الاستهلاك المحلي نسبة ٧ر١٥٪ ، و ٦ر٢٧ بالمائة بالنسبة لهولنده على مدى ١٠ اشهر و ٦ر١١ بالمائة في بريطانيا خلال تسعة اشهر ، و ٥ر١٠ بالمائة في اليابان خلال ٩ اشهر و ٤ر١٤ بالمائة في المانيا الغربية خلال ١١ شهرا ، و ١ر٢٤ بالمائة في بلجيكا على مدى ٨ اشهر ، وحوالي ٥ بالمائة بالنسبة للولايات المتحدة .

وقد اتخذت نتيجة لذلك بعض الدول المنتجة قرارات لتخفيض الانتاج . ففي عام ١٩٧٤ خفضــت فنزويلا انتاجها بنسبة ١ر١١ بالمائة ، وخفضت الكويت بنسبة ١٩ بالمائة ، والعراق بنسبة ٤ر٤ بالمائــة والجزائر بنسبة ٢ر٤ بالمائة اما ليبيا فقد خفضت انتاجها بنسبة ٤ر٢٦ بالمائة وكذلك فعلت المملكة العربيـــة السعوديـــــة .

ولكن هل تستطيع الدول المستهلكة الاستمرار في تخفيض استهلاكها من النفط بشكل يفوق التخفيضات السابقة ؟ وهل تستطيع بالمقابل الدول المنتجة تخفيض انتاجها بنسب اكبر مما فعلت حتى الان ؟

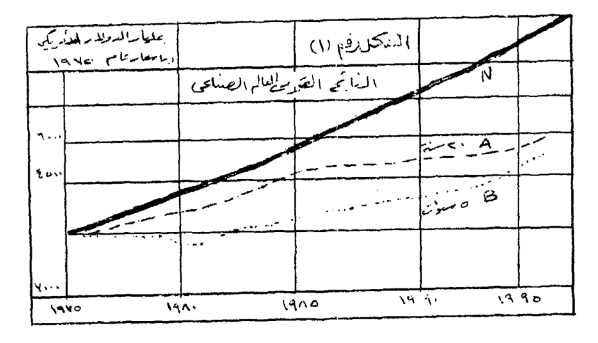
ان الاجابة على هذا التساؤل تقدمه لنا الدراسة التي اعدها فريق من الاقتصاديين الفرنسيين بالتعاون مع نادي روما تحت اشراف ميزاروفيك — بيستل والتي نشرت في مجلة الاكسبريس الفرنسية في عددهـــا الصادر في ٣١ اذار (مارس) ١٩٧٥ . لقد حاولت الدراسة المشار اليها بيان اثر تخفيض العالم الصناعي (السوق المشتركة امريكا واليابان) لاستهلاكه من النفط على نمو الناتج القومي الاجمالي لديه من خـــلال

افتراضين اثنين ، الاول ممثل بالخط البياني A والثاني ممثل بالخط البياني B في الشكل التالي رقم (١) .

A ــ ويقوم الافتراض الاول على اساس ان تقوم الدول الصناعية باتخاذ اجراء ارادي من شأنــه تخفيض استهلاك النفط بنسبة ٥٠٪ على مدى ٢٠ عاما .

B ــ اما الافتراض الثاني فيقوم على اساس تخفيض استهلاك النفط بنسبة ٥٠٪ على مدى ٥ سنوات .
ان الخط البياني N يمثل الناتج القومي الاجمالي للعالم الصناعي على افتراض ترك الاستهــلاك يتحدد بعوامل السوق المعروفة وبعيدا عن تدخل الدولة القسري .

دعونا الان نرى ماذا يحدث للدخل القومي في السنوات الخمس الاول . فبموجب الافتراض الاول A نجد ان الناتج القومي يعاني من انخفاض في معدل النمو لكن هذا الانخفاض لن يكون كبيرا ، ويكون معدل النمو بحدود ٥ر٢ بالمائة . اما بموجب الافتراض الثاني B فاننا نجد ان الناتج القومي ينخفض انخفاضــا كبيرا في السنوات الخمس الاولى . حتى انه ينخفض الى ما دون مستوى عام ١٩٧٥ نفسه . ولا يتجــه للارتفاع بشكل الا اعتبارا من عام ١٩٨٠ .



يبين هذا الشكل معدل انخفاض الناتج القومي الاجمالي لمجموعة الدول الصناعية اذا ما قررت تخفيض الاستهلاك من النفط بمعدل ٥٠٪ على مدى ٢٠ سنة (المنحنى A) وعلى مدى ٥ سنوات (المنحى B ويبدو واضحا من الشكل ان الخسائر الناتجة عن تحديد الاستهلاك تتجاوز ١٥٠٠ مليار دولار وذلــك بالنسبة الى تطور الناتج القومي الاجمالي على اساس معدل الاستهلاك الطبيعي للنفط .

أما ماذا يحدث للدخل القومي خلال فترة العشرين عاما فان النتائج ستكون اكثر سلبية وسوف تكـون الخسائر أكبر بكثير . ان الخطان البيانيان A و B يهبطان بالنسبة للخط الطبيعي وتكون الاربـاح المفوتة او الضائعة مساوية الى ثلث الناتج القومي تقريبا اى ما يزيد عن ١٥٠٠ مليار دولار كما هـو موضح من الشكل السابق رقم/ ١ .

يستنتج مما تقدم ان اية سياسة حكومية تدخلية من جانب الدول الصناعية بهدف تخفيض استهلاك النفط سوف تؤثر بشكل سلبي كبير على معدلات نمو الدخل القومي في هذه الدول مجتمعة . وهذا مـن شانه ان يؤثر على مستوى الدخل الفردي والعمالة واخيرا مستوى المعيشة . ان هذه العوامل السلبية في اقتصاديات الدول الصناعية سوف تؤثر بدورها على دول العالم الثالث . وفيما يلي شرحا موجزا لكل من العوامل السابقة :

١ - ان الدخل القومي سوف يهبط ، نتيجة الاقلال من استهلاك الطاقة ، من ٦٧٥٠ مليار دولار الـى ٥٢٥٠ مليار دولار . وهذه الخسارة تساوي ثلث الدخل القومي او ١٥٠٠ مليار دولار وذلك كما هو واضح من الشكل البياني السابق .

٢ - ان انخفاض الدخل القومي بمقدار الثلث سوف يعنى انخفاض مستوى العمالة وزيادة البطالة مع ما يصاحبها من اضطرابات اجتماعية وسياسية .

٣ - ان معدلات النمو في الدول الصناعية التي تتراوح حاليا بين ٤ر٥٪ الى ٥ر٥ بالمائة من الناتج القومي لديها سوف تهبط الى ٣ر٥٪ فقط مما يعنى انخفاض مستوى المعيشة عن ذلك الذي يمكن الوصول اليه بدون اللجوء الى سياسة تحديد استهلاك النفط .

٤ - ان انخفاض معدلات النمو والدخل القومي في الدول الصناعية من شانه ان يؤثر على الدول الناميـة كما يلـي :

أ - ان انخفاض معدلات النمو من شانها ان تؤدي الى تخفيض واردات هذه الدول من العالم الثالث مما يؤدي الى تفاقم الوضع الاقتصادي في الدول الفقيرة .

ب - ان انخفاض الدخل القومي لديها من شانه ان يخفض من المساعدات التي تقدمها حاليا الدول الصناعية الى الدول النامية . ولما كانت هذه المساعدات يفترض ان تصل الى ١٪ من الدخل القومي للعالم الصناعي فانها ستنخفض الى الثلث في حالة انخفاض الدخل القومي بمقدار الثلث كما راينا سابقـا .

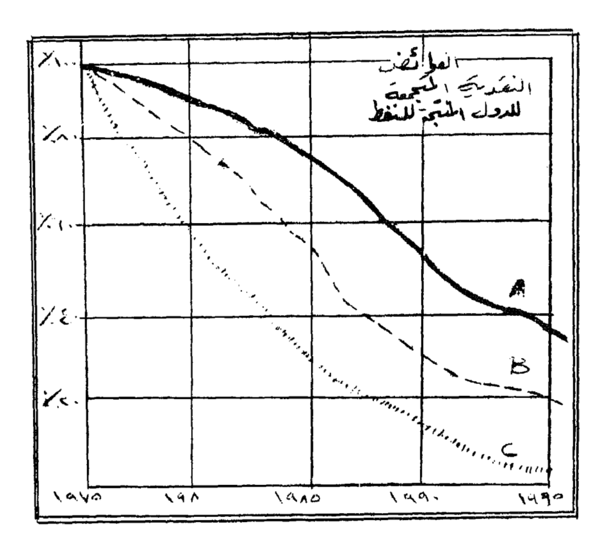
جـ - ان انخفاض صادرات العالم الثالث مع انخفاض المساعدات التي تقدمها دول العالم الصناعـي من شانه ان يزيد العجز في موازين المدفوعات للدول المتخلفة ويضعف من قدرتها العامة علـى النهوض الاقتصادي

ان تخفيض الاستهلاك بالشكل المبين اعلاه سوف يؤدي اذن الى نتائج سلبية ليس فقط بالنسبـة للعالم الصناعي وانما ايضا بالنسبة للعالم الثالث . ولكن ما هي الارباح التي تجنيها الدول الصناعية من وراء هذا التخفيض في استهلاك الطاقة ؟

ان الارباح الحقيقية الناتجة عن التوفير في الطاقة تساوي الى واحد بالمائة من الدخل القومـي ، اى انها تتراوح بين ٧٠٠ الى ١٠٠٠ مليار دولار في السنوات العشرين من ١٩٧٥ الى ١٩٩٥ . وهذا يعني ان الارباح التي ستجنيها من وراء هذا التخفيض لا تقارن بالخسائر المشار اليها والبالغة ١٥٠٠ مليار دولار بالاضافة الى السلبيات الكثيرة الاخرى الناتجة عنه .

ان ما تقدم يشير بشكل واضح الى ان الدول الصناعية اذا استطاعت في عام ١٩٧٤ تخفيض فاتـورة النفط التي تدفعها فانها لن تستطيع ان تستمر في هذا التخفيض لانها سوف تكون الخاسر الاول من هذا الاجـراء .

أما بالنسبة للدول المنتجة للنفط فقد اشارت الدراسة الى انها تستعمل عادة عائدات النفـط لشراء احتياجاتها من السلع الاستهلاكية والانتاجية والعسكرية . وما يفيض عن حاجاتها هذه يشكل ما يمكـن تسميته بالفائض النقدي او بالثروات المتجمعة . وقد حاولت هذه الدراسة ان تجيب على التساؤل التالي : ماذا يحدث لهذه الفوائض اذا ما قررت الدول المنتجة تخفيض الانتاج بهدف الضغط على السوق لرفع الاسعار من جهة وللمحافظة على ثرواتهم الدفينة من جهة اخرى ؟ هناك الحالات الثلاثة التالية :



هذا الشكل يبين ما يحصل للفوائض النقدية اذا ما قررت الدول المنتجة تخفيض مبيعاتها من النفط بمعدل ٥٠٪ على مدى ٢٠ سنة (المنحنى) وعلى مدى ١٠ سنوات (المنحنى) وعلى مدى ٥ سنوات (المنحنى) ويوضح الشكل ان الفائض النقدي سينخفض بين ٦٠ الى ١٠٠٪ حسب الحالة .

A ـ الحالة الاولى وتشير الى حالة تخفيض انتاج النفط بحيث يصبح مساو الى ٥٠٪ نقط من احتياجات الدول الصناعية على مدي العشرين سنة القادمة .

B ـ نفس الحالة السابقة انما على مدى عشرة سنوات .

C ـ نفس الحالة الاولى انما على مدى خمسة سنوات .

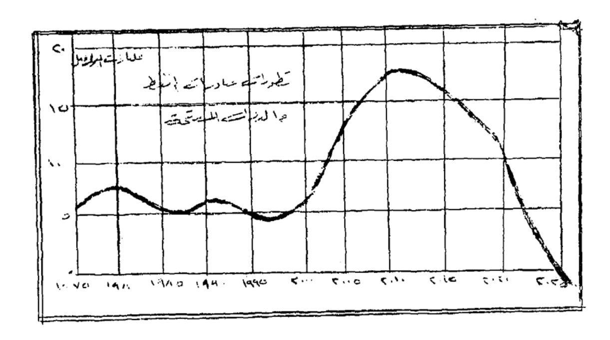
وبموجب الاحتمال الاخير C فان الخط البياني الممثل فى الشكل رقم /٢ يشير الى انخفاض كبير فى الفوائض النقدية بحيث تنعدم هذه تماما فى عام ١٩٩٥ . وفى حالة الاحتمال الاول فان الفوائض تنخفض الى النصف أما بالنسبة للاحتمال B فان نسبة الانخفاض تصل الى ٧٠٪.

والنتيجة التي يمكن استخلاصها مما تقدم هي ان اتباع الدول المنتجة سياسة تحديد الانتاج من شانها ان تقلل من حجم الفوائض النقدية المتوفرة لديهم او حتى انها تنعدم كليا بعد فترة ٢٠ عاما . ان هذا الوضع من شانه ان يريح الدول المنتجة من المشاكل الناتجة عن وجود هذه الفوائض لا سيما وانها معرضة باستمرار لانخفاض قيمتها نتيجة التضخم النقدي العالمي . وهذا يعني بان تخفيض الانتاج بشكل كبير لن يضر بالدول المنتجة وهذا يؤكد قدرة هذه الدول على التحكم فى الانتاج والاسعار بشكل كبير .

والان دعونا نحلل الوضع الخاص بالعالم العربي وذلك فى حالة الافتراض بعدم وجود اى تدخل حكومي لتحديد الانتاج والاستهلاك سواء من جانب الدول المنتجة او من جانب الدول المستهلكة .

ان الرسم البياني التالي رقم (٣) يبين بان مبيعات النفط سوف تزداد بشكل طفيف حتى عام ١٩٨٠ . واعتبارا من عام ١٩٨٠ وحتى عام ١٩٨٥ سوف تهبط المبيعات بشكل ملموس ، وذلك لان الطلب على النفط سوف يهبط نتيجة القضاء على التبذير في الاستهلاك والاستفادة من مصادر جديدة للطاقة (نفط الاسكا وبحر الشمال) والطاقة المستخرجة من الذرة والطاقة الشمسية .

الا انه من عام ١٩٨٥ وحتى عام ٢٠٠٠ يبقى مستوى الانتاج والتصدير ثابتا تقريبا وبعدها يتجه الى الارتفاع بشكل حاد لماذا ؟ لان نفط الولايات المتحدة وامريكا اللاتينية سيكون حينئذ قد نضب تماما وسوف يعتمد العالم الصناعي انذاك بشكل كلي على نفط العالم العربي . ولتلبية الطلب العالمي على النفط فانه يتوجب على العالم العربي زيادة انتاجه بشكل كبير بحيث يؤدي ذلك الى نضوب مخزونه من النفط خلال خمسة عشرة عاما الى عشرين عاما . وحينها يتجه منحنى الانتاج ـ كما هو واضح من الشكل ـ الى الانخفاض الكبير اعتبارا من عام ٢٠١٠ وحتى عام ٢٠٢٥ حيث ينعدم الانتاج .



هذا الخط البياني يبين تطور انتاج النفط على المدى البعيد وذلك في حالة ترك الانتاج والاستهلاك حرا دون قيد . ويشير هذا الشكل الى انه في عام ٢٠٠٠ سوف يواجه العالم ازمة نفطية حيث يزداد الطلب بشكل كبير للغاية مما يؤدي الى استنفاذ مخزون النفط في العالم اعتبارا من عام ٢٠١٠ .

ان هذا الاستعراض السريع لاوضاع النفط في العالم ليشير بشكل لا يدع مجالا للشك الى ان التهديدات الامريكية الواردة على لسان وزير خارجية الولايات المتحدة لا تستند الى اى اساس ولا يقصد منهـا الا تخويف الدول المنتجة واجبارها على السير في سياسة لا تخدم الا مصالح الولايات المتحدة الامريكية نفسها . فهل تدرك الدول النفطية الى انه في وضع قوي يسمح لها بتحديد السعر العادل لموادها الاوليـة وان عليها ان تنطلق من موقف القوة في محادثاتها مع الدول المستلهكة ؟

ان اجتماع باريس الذي عقد في ٧ نيسان (ابريل) الحالي يهدف الى ايجاد ارضية مشتركة لحل الازمة الناشئة عن ارتفاع اسعار النفط واسعار السلع المصنعة في الغرب . واذا انتهى الاجتماع الحائـي الى الفشل في تحديد جدول اعمال مقبول من كل من الطرفين فما ذلك الا بسبب تعنت الولايات المتحـدة ورفضها بحث مشكلات المواد الاولية التي تنتجها الدول النامية بشكل عام تجاه السلع المصنعة التـي ينتجها العالم الصناعي .

ان المطلوب من الدول المنتجة الان هو الوصول الى اتفاق بشأن :

اولا — تنظيم الانتاج بحيث تمتص هذه الدول اى فائض — فعلي او مصطنع — من شانه ان يزيـد العرض على الطلب ويدفع بالاسعار الى الانخفاض . وذلك على غرار ما توصلت اليه الدول المستهلكـة حين شكلت نادي المستهلكين بهدف تنظيم الاستهلاك وامتصاص اى تخفيض في صادرات النفط بشكل جماعي (١)

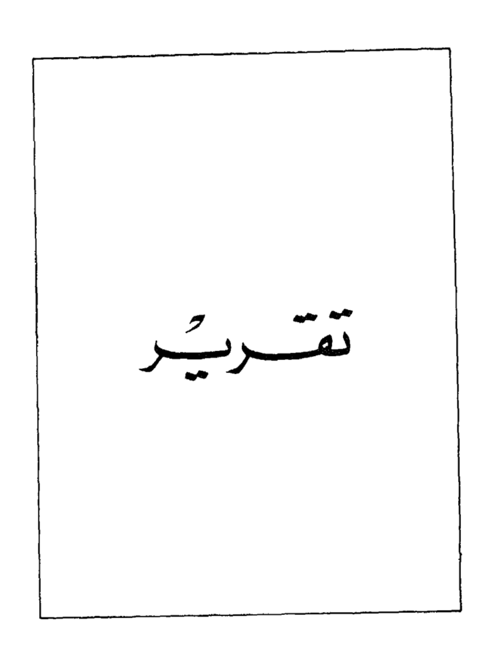
ثانيا — تكوين صندوق تساهم فيه الدول المنتجة بنسب الفوائض النقدية المتجمعة لديها او بنسب انتاج كل منها وذلك بهدف مساعدة الدول التي تتضرر من تطبيق نسب التخفيض في الانتاج التي تعتبرها الاوبـك ضرورية للمحافظة على مستويات الاسعار المرغوبة . وذلك على غرار الصندوق الذي تسعى لتاسيسه الدول الصناعية برأسمال ٢٥ مليار دولار ويهدف الى مساعدة الدول التي تعاني من عجز في ميزان المدفوعات لديهـا . (٢) .

اذا ما استطاعت الدول النفطية ان تفعل ذلك فان اسعار النفط سوف تبقى عند المستوى العالـي لا بل ستزيد بنسبة زيادة اسعار السلع الصناعية الرئيسية او بنسبة التضخم المالي في العالم الصناعي . واذا فشلت في ذلك فان الاسعار ستتجه نحو الانخفاض وسوف تكون الدول النفطية نفسها هي المسؤولة عن تدهور الاسعار والعائدات للنفط المنتج لديها .

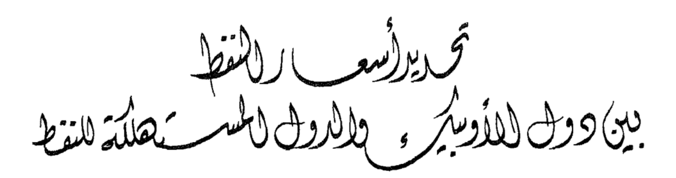
---

١ — ان نادي المستهلكين او الوكالة الدولية للطاقة تتكون من ١٦ دولة صناعية بزعامة الولايات المتحـدة الامريكية مهمته الشاملة اى خطر بترولي عليها تفرضه الدول النفطية . والوكالة تضم (٨) دول هـم شركاء فرنسا في السوق الاوروبية المشتركة بالاضافة للولايات المتحدة وكندا واليابان والنمسا وسويسرا والسويد وتركيا واسبانيا وفرنسا واليونان وفنلندا عن الانضمام الى هذه الوكالة . وشكلت الوكالة أربع لجان عمل لاعداد تفصيلات توزيع النفط في وقت الطوارىء وتشكيل جهاز معلومات يغطي اسواق النفط العالمية واعداد مشروع طويل الاجل لتخفيض الاعتماد على الواردات النفطية والتنسيق مـع الدول المنتجة للنفط والدول المستهلكة الاخرى واقرت الوكالة ميزانيتها العامة وتشكيل اعضائها .

٢ — لقد اكد هنري كيسنجر في حديث ادلى به الى مجلة Business Week بأن الولايات المتحدة لن تذهب الى مؤتمر الدول المنتجة والمستهلكة قبل ان يترسخ التنسيق بين الدول المستهلكة اى انها لن تدخل في حوار مع الدول المنتجة قبل انشاء هذا الصندوق بشكل فعلي . ويضم هذا الصندوق المقترح الدول الصناعية الرئيسية في العالم وهي الدول الاعضاء في الوكالة الدولية للطاقة . لقد أكد كيسنجر ايضا بان مبلغ الـ ٢٥ مليار دولار المعتمدة لهذا الصندوق سوف يدفع من قبل الولايات المتحدة والمانيا الاتحادية بالاضافة الى المساهمات الاخرى الضئيلة التي سوف تقدمها دول اخرى في الصندوق .



تقريرٌ



بقلم : ابراهيم عـــويس
استاذ الاقتصـــاد المساعد
بجامعة جـــورج تاون

اعتبارا من حرب تشرين اول (اكتوبر) ١٩٧٣ اصبحت قضية تسعير النفط من القضايا الاقتصاديـــة والسياسية الرئيسية في العالم . فخلال فتـــرة قصيرة نسبيا ارتفع السعر المعلن للنفط مـــن ٥٩ر٢ دولار للبرميل الواحد في ١ كانون الثاني (يناير) ١٩٧٣ الى ١١ر٥ دولار للبرميل في ١٦ تشرين اول (اكتوبر) ١٩٧٣ والى ٦٥ر١١ دولار للبرميل فى (١) كانـــون الثاني (يناير) ١٩٧٤ .

وعلى اثر ذلك تحركت الولايات المتحدة بسرعـــةووجهت دعوة الى الدول الصناعية الرئيسية فـــي العالم بهدف اعتماد سياسة موحدة تجاه الـــدول المنتجة ، رغم ان هذه الدعوة لم تحقق ما كانت تهدف اليه الولايات المتحدة . اما الدول المنتجة فقـــد اكدت فى اجتماعات الاوبك المتعددة على سياسة التسعير الحالية رغم بعض الخلافات بين دولها .

تاريخ تسعـــير النفـــط

لقد كان سعر النفط في البداية يتحدد علـــى اساس « نقطة الارتكاز الوحيدة » فالولايات المتحـــدة والمكسيك كانتا المصدران الرئيسيان للنفط في ذلك الوقت وكان من الطبيعي ان تتاثر اسعار النفط في العالم بسعر النفط فى خليج المكسيك . وكان نظـــام نقطة الارتكاز الوحيدة يقوم بحساب سعر النفط على اساس السعر المعلن فى خليج المكسيك مضافا اليه نفقات الشحن من خليج المكسيك الى البلد المستوردة مهما كان مصدر النفط . فاذا بيع النفط مثلا من عبدان الى كلكوتا فان المشتري يدفع سعر النفط فـــي خليج المكسيك مضافا اليه نفقات الشحن من خليج المكسيك الى كلكوتا .

ومع ظهور دول الشرق الاوسط كمصدر رئيســـي للنفط الى العالم الصناعي اصبحت بريطانيا تهتم بشكل متزايد بتكاليف الشحن الوهمية . وفي عـــام ١٩٤٥ ظهر نظام نقطتي الارتكاز لتسعير النفط ، وبموجب النظام الجديد يسعر النفط على اساس الاسعـــــار المعلنة في خليج المكسيك مضافا اليها اجور الشحن من خليج المكسيك او من الخليج العربي ايهما اقـــرب الى البلد المستورد .

وهكذا اصبح بامكان النفط المنتج في الشرق الاوسط منافسة النفط المنتج في امريكا وفنزويلا والمكسيك .

وفى عام ١٩٤٥ ـــ ١٩٤٧ ارتفعت اسعار النفط فيخليج المكسيك من ٣٢ر١ دولار للبرميل الى ٦٨ر٢ دولار للبرميل من درجة ٣٤ . اما النفط المنتج فيالشرق الاوسط فقد ارتفعت اسعاره من ١٧ر١ دولار الى ١٨ر٢ دولار للبرميل ، بحيث اصبحت اسعـــارالنفط الواصلة لندن واحدة سواء اكان مصدرها خليج المكسيك او الشرق الاوسط . وفي عام ١٩٤٨ خفضتاسعار الشرق الاوسط الى ٠٣ر٢ دولار للبرميـــل بحجـــة ضرورة منافسة نفط فنزويلا في اسواق الغرب .

ترجمها ونقلها الى العربية د. محمد هشام خواجكية عن مجلة

Middle East
International No. 44, Feb., 1975.

ومن ملاحظة حركة اسعار النفط اعتبارا من عـام ١٩٤٨ فاننا نجد ان الفارق بين اسعار المكسيك واسعار الخليج اخذ في الاتساع مع الزمن وذلك لصالح اسعار خليج المكسيك . وذلك للاسباب التالية :

١ ــ ان اسعار النفط لم تكن تتحدد على اسـاس العرض والطلب في السوق وانمـا كانت تتحدد بقرارات من الشركات المستثمرة للنفط . وكنتيجة لذلك لم تكن اسعار النفط واحدة في مختلف اسواق العالم وانما كانت تختلف بحسب مصدر النفط .

٢ ــ ان تحديد مستوى الانتاج للنفط في الخليج العربـي لم يكن يتم لخدمة اهـداف اقتصادية فـي الدول المنتجة . ان المستوى الامثل للانتاج هو ذلك الذي يعظم من صافي القيمة الحالية للاستثمارات المتاتية من دخـل النفط . وكان النفط يستخرج بمعدل اسرع بكثير مما يسمح به المعدل الامثل .

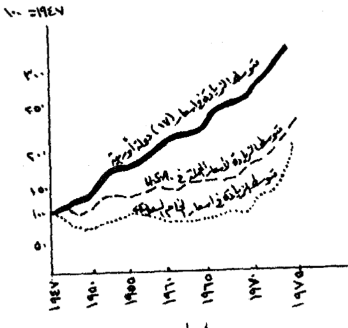
٣ ــ ان اسعار النفط شاهدت انخفاضا كبيرا منذ عام ١٩٤٧ وحتى عام ١٩٧٠ وذلك نتيجة التضخم المالي الذي تميزت به الدول الصناعية الرئيسية في العالم . ولقيـاس نسبة الانخفاض في اسعار النفط قـام الكاتب بحساب نسبة الارتفاع في اسعار الجملة في الولايات المتحدة كما قام بحساب نسبة الزيادة في الاسعار لـ ١٧ دولة صناعية اوروبية . فاذا قسنا الاسعار الحالية للنفط بالنسبة لمستويات الاسعار الحالية في الولايات المتحدة لوجدنا ان اسعـار النفط انخفضت من ١٨ر٢ دولار للبرميل عام ١٩٤٧ الى ٢٥ر١ دولار عام ١٩٧٠ ، اي ان النسبة الانخفاض بلغت ٤٣٪ . أما اذا قسنا اسعـار النفط بالنسبة لمستويات الاسعار في اوروبا لرأينا أن الانخفاض كان اكبر بكثير ولرأينا أن نسبة الهبوط بلغت ٦٨ ٪ وهذا يعني ان الدول النفطية كانت تشتري بنفس الكمية من النفط كميات اقل من السلع الصناعية ويشير هذا الى أن معدل التبادل التجاري كان يسير في غير صالح الدول المنتجة للنفط .وبكلمة اخرى فان هذا يعني بان الانتاج كان يتم لخدمة مصالح الدول المستهلكة على حساب الدول المنتجة .(انظر الشكل البياني المرفق).

وبالاضافة الى هذه التخفيضات الحقيقية في اسعار النفط فان تخفيضا اخر حصل في عام ١٩٥٩ مما حمل الدول المنتجة على التكتل في منظمة واحدة وذلك لمجابهة احتكار المشترين القوى بغية فرض الاسعار العادلة وسياسة الانتاج المناسبة للدول المنتجـة .

التطـورات الحديثـة في اسعـار النفـط

ان ارتفاع سعر النفط اذن كان ردا طبيعيا على سياسة الاستغلال التي مارستهـا الشركات خلال الثلاثين سنة الماضية . وقد حاول الكاتب أن يجيب على التساؤل التالي : هل في مقدور العالم ان يتحمل السعر الجديد للنفط ؟

مقارنة نسبة الارتفاع في اسعار الخام السعودي
مع نسبة الزيادة في اسعار الجملة في الولايات المتحدة
والدول الاوروبية الصناعية السبعة عشرة .



يؤكد الكاتب بانه مهما كانت نسبة الزيادة الفعلية في اسعار النفط فانها ادت الى اعادة توزيع الثروات وخاصة بالنسبة للولايات المتحدة واوروبا واليابان . ويعتقد الكاتب ان الاعباء الاضافية التي فرضتها الاسعار الجديدة يمكن تحملها من قبل هذه الدول نظرا لانها لا تشكل الا نسبة ضئيلة من الدخل القومي لديها . كما يؤكد ذلك ايضا البروفسور Haberlen الذي يقول بان النمو الاقتصادي سوف يستمر في العالم الصناعي انما بنسبة اقل مما كان يتوقع في حالة عدم ارتفاع الاسعار اما الدول النامية فانه يتعذر عليه تحمل الاسعار الجديدة بدون مساعدات تقدم لها من العالم الخارجي وهنا يجدر بنا ان نقارن بين المساعدات التي تقدمها الدول الصناعية وتلك التي تقدمها الدول النفطية الى العالم الثالث .

لقد بين روبير مكنمارا رئيس البنك الدولي للانشاء والتعمير بان حجم المساعدات التي تقدمها الدول الصناعية الى الدول النامية كنسبة من الناتج القومي الاجمالي لهذه الدول قد انخفض من ٥٢٪ عام١٩٦٠ الى ٤٩ر٠٪عام ١٩٦٥ الى٣١ر٠٪عام١٩٧٠ واخيرا الى٢٣ر٠٪ عام١٩٦٣.ومن جهة اخرى فاننا نجد ان حجم المساعدات التي تقدمها المملكة العربية السعودية كجزء من الدخل القومي لديها يتجاوز العشرة في المائة وهي اعلى نسبة في العالم كله . وفي عام ١٩٧٤ بلغت المساعدات الخارجية المراقبة ١٠٪ من الدخل القومي ، اما الكويت فتبلغ نسبة مساعداتها الى الدخل القومي ٨٪ وحتى بالنسبة للدو لالنفطية التي تستطيع استيعاب عائدات النفط في مشاريع التنمية لديها فاننا نجد انها قدمت مبالغ كبيرة كمساعدات للدول النامية .

كما اشارت مجلة Middle East Monitor الى ان ٢٥٪ من اموال البنك الدولي التي تعتبر من المصادر المهمة لتمويل مشاريع الاعمار والتنمية في العالم الثالث — تاتي من الدول المنتجة للنفط في الشرق الاوسط .

ومع ذلك فان الكاتب يعتقد بأن مساعدات الدول النفطية الى الدول النامية ليست كافية لتامين معدل كاف للنمو الاقتصادي لديها . ويعتقد الكاتب بانه على الدول النفطية بالتعاون مع الدول الصناعية اعتماد برنامج موحد لتمويل مشاريع زراعية وصناعية في العالم الثالث . وذلك على اساس دمج راس المال المتاتي من الدول النفطية والصناعية مع المعرفة الفنية والتكنولوجية والادارية للولايات المتحدة وغربي اوروبا واليابان . ان التنسيق بين الدول النفطية والدول الصناعية يعتبر امرا في منتهى الاهمية .

وقد حاول الكاتب ان يجيب على السؤال التالي : هل اسعار النفط مرتفعة حاليا ؟ مشيرا الى ان النفط ثروة قومية للدول المنتجة ولهذا يجب مبادلتها بثروة اخرى وهذا ما دعاه Philipe Bradley

« بعملية التحويل » . وفي هذه العملية يحق لمالك الثروة ان يحمي نفسه ضد خطر انخفاض القوة الشرائية للعملة الورقية كوسيلة للتبادل بين النفط والسلع الاخرى . ونظرا لان عالمنا المعاصر يتميز بارتفاع نسبة التضخم المالي لهذا فان العملة الورقية تتوقف عن اداء مهمتها بشكل جيد كمخزن للقيمة ولذلك يصبح من المنطقي ربط اسعار النفط باسعار مجموعة من ٢٠ — ٣٠ سلعة صناعية كما اقترح ذلك شاه ايران مؤخرا . وفي حال عدم التمكن من الوصول الى هذه المعادلة فان ارتفاع اسعار النفط يعتبر الوسيلة المثلى للمحافظة على قيمته .

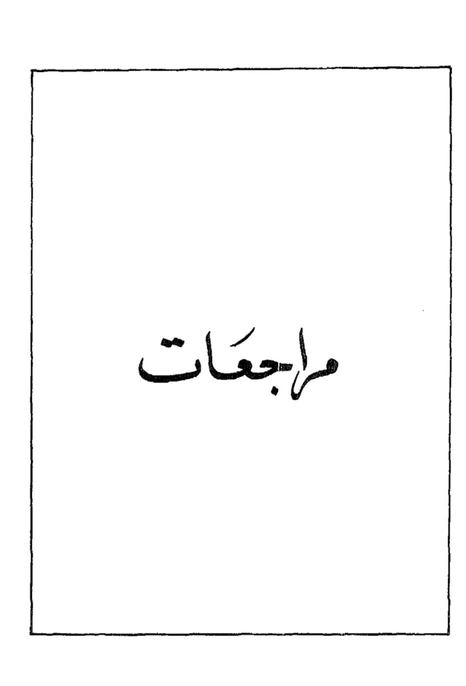
ان انخفاض اسعار النفط في الثلاثين سنة الماضية وزيادة الكميات المنتجة منه قد اديا الى الاسراف والتبذير في استهلاكه . كما ان الاسعار المنخفضة والانتاج الواسع لم يشجعا على تطوير مصادر بديلة للطاقة . بل على العكس فان ما حصل في الولايات المتحدة هو الانتقال من استهلاك مصادر اخرى للطاقة الى استهلاك النفط .ففي عام ١٩٥٠ كانت الطاقة المستخرجة من الطاقة الشمسية تساوي الى

٩ر٤٪ من الطاقة المستعملة في الولايات المتحدة . وفي عام ١٩٧٠ انخفضت هذه النسبة الى ٥ر٣٪ . وفي عام ١٩٥٠ كان الفحم يمثل ٣٥٪ من مجموع استهلاك الولايات المتحدة من الطاقة ولكنه انخفض في عام ١٩٧٠ الى ٨ر١٨٪ ومن جهة اخرى فقد ازداد استعمال النفط والغاز الطبيعي كمصدر للطاقة من ٥٤ر٦٥٪ عام ١٩٥٠ الى ٦٥ر٧٥٪ عام ١٩٧٠ — ١٩٧٥ . وعلى هذا الاساس فان ارتفاع الاسعار سوف يدفع الدول المستهلكة الى تطوير مصادر بديلة للنفط بالاضافة الى انه يخدم هدفين رئيسيين هما :

اولا — القضاء على التبذير في استعمال الطاقة .

ثانيا – خفض الطلب مع ما يصاحبه من زيادة عمر هذا المورد الطبيعي الثمين بحيث يسمح للعالم ويقدم له الفترة الزمنية الكافية لتطوير مصادر بديلة للطاقة .

ويعتقد الكاتب اخيرا بانه يجب ترك اسعار النفط ترتفع في الولايات المتحدة لتتساوى مع مستوى الاسعار العالمية للنفط . وهو لهذا ينادي بضرورة الغاء الرقابة على الاسعار بهدف رفعها من ٥ر٢٥ دولار للبرميل الواحد الى (١٠) دولار للبرميل الواحد . ان هذا الاجراء من شانه ان يقدم هدية ثمينة للمسؤولين قوامها تخفيض الطلب على النفط بما يعادل ٥٠٠ر٠٠٠ برميل في اليوم ، وهذا بدوره يؤدي الى تخفيض الواردات بنفس الكمية .


مراجعات

الى مجلة العلوم الاجتماعية

كلية التجارة ــ ص ب / ٥٤٨٦ ــ جامعة الكويت ــ الكويت .

ارجو تسجيل اشتراكي بالمجلة بدءا من	اشتراك هدية
الاسم ________	الاسم ________
العنوان ________	العنوان ________
________	________

■ ترسل الفاتورة فيما بعد

■ مرفق شيك / نقدا / حوالة

Journal of

SOCIAL SCIENCE

Published by the Faculty of Commerce, Economics, and Political Science.

Please Enter my Subscribtion

Name ....

Address ....

....

Gift Subscribtion

From ....

To ....

Address ....

....

Start From ....

☐ Bill Me

☐ Enclosed is Cash / Check or Money

Mail Coupon to : Journal of Social Science, Faculty of Commerce, Economics, and Political Science, Box 5486 Kuwait

البحرين وقطر والامارات العربية المتحدة
ماضيها الاستعماري ومشكلاتها المعاصرة وآفاق المستقبل

مراجعة الدكتور لؤي بحري *

Bahrain, Qatar and the United Arab Emirates, Colonial Past, Present Problems and Future Prespects.
By: Mohammad Sadik & William P. Snavely, Washington, D.C. Mass, Heath. And company. 1972.

(*) د. لؤي بحري . استاذ مساعد بقسم العلوم السياسية / جامعة بغداد .

عاشت الامبراطورية الرومانية لفترة تقارب الخمسمائة عام ، اما الامبراطورية البريطانية فقد بقيت لفترة تزيد على المائة عام ومن تجارب الحياة الممتعة ان يعيش الانسان في فترة زمنية يشاهد فيها انهيار امبراطورية كبرى كالامبراطورية البريطانية وتمزق وتفتت اجزاءها .

وخرجت بريطانيا من ممتلكاتها القديمة وتخلت عن سيطرتها الاستعمارية في الخليج العربي وهكذا تطورت صفحة جديدة في صفحات تاريخ هذا الخليج المليء بقصص الشعوب والامبراطوريات التي وصلت الى شواطئه وسواحله المختلفة التي توالى عليها الفينيقيون واليونانيون والعرب والايرانيون والانجليز والفرنسيون والروس الالمان راح كل منهم بدرجات مختلفة في النجاح يحاول تثبيت اقدامه في تلك الشواطيء والسواحل .

وتاريخ وتطور منطقة الخليج العربي الحديث يرتبط والى حد بعيد بالاستعمار البريطاني وتصفيته في المنطقة وعلى ضوء هذا الجانب من الحقيقة يجب النظر الى أي دراسة جديدة عن منطقة الخليج العربي عند محاولة تقييم اسسها واعطاءها ابعادها الصحيحة .

ولكن يجب عدم نسيان الجوانب الاخرى لحقائق المنطقة وعلى رأسها الثروة الاقتصادية الكبرى التي تمتلكها والمتمثلة في النفط وما ترتب ويترتب على ذلك من مشكلات اقتصادية واجتماعية وسياسية . كل ذلك الاستقلال على الصعيد المحلي والدولي .

ولكي تكون الدراسة متكاملة فانها تستوجب محاولة الربط بين هذه العوامل المختلفة في نطاق واحد متكامل يمكن ان يعطي صورة واضحة المعالم لهذه المنطقة الحساسة في العالم .

ان الدراسة التي بين ايدينا الان عن قطر والبحرين والامارات العربية جاءت ضمن سلسلة كبيرة من الكتب والدراسات التي طبعت في السنوات الاخيرة في مختلف انحاء العالم عن الخليج العربي تلك المطبوعات والدراسات منها ما طبعته حكومات الدول ذات العلاقة مع الكويت وابو ظبي والبحرين وقطر ومنها ما طبعته شركات النفط العاملة في المنطقة ومنها كتب الباحثين والسواح والاقتصاديون والسياسيون وطلاب العلم .

ولئن اظهرت كل هذه السلسلة الكبيرة من الدراسات عن الخليج شيئا ما فانها تظهر الاهمية الخاصة المتزايدة للمنطقة نظرا لثروتها النفطية الهائلة وموقعها الجغرافي الممتاز .

ولا شك بان الازمة الاخيرة للطاقة تزيد من هذه الاهمية الخاصة لمنطقة الخليج العربي التي تعتبر المورد الاساسي للعالم من النفط .

علما أن من الملاحظ انه بالنظر لحداثة عهد هذه الدول بالاستقلال قطر والبحرين والامارات العربية ، فانه لم تنشر حتى اليوم سوى دراسات قليلة عن التكوين والتنظيم السياسي والاجتماعي لهذه الدول وذلك في فترة ما بعد الاستقلال في الحين الذي نجد فيه بان الدراسات ذات الطابع التاريخي عن منطقة الامارات على وجه الخصوص هي دراسات كثيرة خصوصا تلك الدراسات التي تتناول بالبحث فترة الوجود والاستعمار البريطاني للمنطقة أي منذ مطلع القرن التاسع عشر .

وقد عقدت بعض الجمعيات الغربية حلقات دراسية ومؤتمرات لبحث منطقة الخليج ونشرت نتائج تلك الحلقات والمؤتمرات ونخص منها بالذكر المؤتمر الذي عقدته مدرسة الدراسات الشرقية والافريقية في جامعة لندن عام ١٩٦٩ والذي دام لفترة ثلاثة ايام وساهم في اعماله عدد من اصحاب الاختصاص في شؤون الخليج العربي من الباحثين امثال الدكتور هوبود Dr. Hopwood واحمد ابو حاكمة وبريل R. M. Burrell وفرانك ستواكيس F. Stoakes وغيرهم حيث بلغ عدد البحوث التي قدمت الى المؤتمر اربعة عشرة بحثا مختلفا .

ولنعد الان الى الكتاب الذي بين أيدينا الان للمراجعة ولنرجع بشكل خاص الى الكاتبين الذين قاما بكتابته فاننا نجدهما من المتخصصين في مشاكل التنمية والتطور في البلدان التي هي في طريق النمو ، فالاول منهما وهو السيد محمد صادق فقد عمل كمتخصص في الادارة العامة في الجامعة الامريكية في بيروت لفترة ست سنوات في الستينات لكي يعمل عقبها كخبير في الادارة العامة في المملكة العربية السعودية وهو يقوم الان باعداد اطروحة دكتوراه في جامعة هارفرد الامريكية .

---

(١) نشرت مجموعة هذه البحوث من قبل Dr. Hopwood في كتاب خاص هو :

The Arabian Peninsula. Society and Politics, Rowman and Little Feld, Totowa, N. J. 1972

اما زميله الثاني في تاليف الكتاب وهو وليم ستافلي ، فقد تولــى التدريس في الجامعات الامريكية وحصل على دراسته العالية في جامعة هارفرد الامريكية وهو الخبير في شؤون التنمية في البلدان العربية .

فقد عمل على التوالي كمستشار :

في مجلس الاعمار في الاردن ووزارة التخطيط اللبنانية وفي الجامعة الامريكية في بيروت وفي نهاية المطاف كمستشار لمجلس التخطيط الوطني الاردني وقد قام كل من الكاتبين قبل نشرهما لهذا الكتاب بكتابة عدد مختلف من الدراسات والمقالات في الشؤون الادارية والاقتصادية وشؤون التنمية .

والمصادر التي اعتمد عليها في كتابة المؤلف غنية بالدراسات والكتب والمقالات المتخصصة في الموضوع وفيها العديد من المصادر والمراجع الحديثة العهد بتاريخها فهناك عدد من الكتب التي اصبحت تعتبـــر دراسات تقليدية بالرغم من حداثته عن تاريخها نسبيا مثل كتاب حسين محمد البحارنة « الاوضاع القانونية لدول الخليج العربي مانشستر ١٩٦٨ ، وكتاب جان جاك بيربي « الخليج العربي » ودراسات ومقالات السير روبرت هاي عن الخليج العربي وغيرها ، على ان المؤلفين رجعا الى عدد مختلف آخـــر من المصادر وخصوصا المعلومات التي حصلا عليها من عدد من الصحف والمجلات التي تناولت شؤون المنطقة .

والواقع ان الكاتبين قدما الينا قائمة طويلة بالمراجع والمصادر الهامة المتخصصة في شؤون المنطقة في زمننا هذا ولكن كم كان بود الانسان لو جاءت هذه المراجع منظمة بشكل اكثر دقة ، فقد اتبع الكاتبان اسلوب ترتيب المراجع حسب الاحرف الابجدية في قائمة المصادر بغض النظر عن نوعية المصدر الذي يشار اليه كتاب ، مجلة ، صحيفة ، نشرة رسمية .. الخ . ولقد كان بالامكان اعداد قائمة المصادر بشكل تصنف فئة مثلا الكتب والدراسات على حدة ومن ثم النشرات والمطبوعات الحكومية او التي تاتي من شركات النفط العاملة في المنطقة ومن ثم الصحف والمجلات لوحدها .

ولا بد من الاشارة هنا الى ان كون احد المؤلفين عربيا قد ساهم بلا شك في امكانية الاعتماد والرجوع الى عدد من الدراسات والصحف التي اشير اليها في قائمة المراجع والتي كلها باللغة العربية .

ويزودنا الكتاب بمجموعة معلومات حديثة العهد حول امارات الخليج العربي وهو يبدأ بداية منطقية للتمهيد لاعطاء مثل هذه المعلومات ويتسلسل في مناقشة وتحليل الاوضاع في منطقة التي عناها بالدراسات بصورة اكاديمية تحليلية طيبة .

والكتاب مقسم الى ثمانية فصول يتضمن الفصل منها دراسة تاريخية عن المنطقة تبدا كما هو متعارف عليه في امثال هذه الدراسات منذ النزول البريطاني في منطقة الخليج العربي في مطلع القرن التاسع عشر اي منذ قيام بريطانيا باجبار شيوخ امارات الخليج على توقيع الاتفاقيات الخاصة بالغاء تجارة الرقيق والخطوات التي تلتها عقب ذلك في زيادة قوة التمركز والنفوذ البريطاني في المنطقة مرورا بالصراع الدولي هناك بين بريطانيا وبقية القوى الاوروبية التي حاولت منافسة بريطانيا في الخليج في القرن التاسع عشر ونعني بها روسيا وفرنسا والمانيا القيصرية . ويصف الفصل عقب ذلك وبشكل سريـــع الوضع الجغرافي وبعض المعلومات التاريخية عن كل من الامارات التي درسها الكتاب ويتضمن نفس الفصل عددا من المعلومات الخاصة بتاريخ اكتشاف النفط واستغلاله في الامارات بالاضافة الى قضية التراجع البريطاني عن تلك الامارات عام ١٩٧١ وما خلفه ذلك التراجع من اوضاع سياسية ادت الى قيام "الاتحاد بين الامارات العربية في ساحل عمان .

فالفصل الاول اذن يمكن ان يعتبر نوعا من المقدمة التي حاول الكاتبان فيها التعرض الى ما في المنطقة والى بعض اوضاعها الحالية بشكل مختصر حيث عادا الى تطوير بعض تلك الجوانب التي تناولاها بالبحث في الفصل الاول في فصول لاحقة في كتابهما .

وعندما يتكلم المؤلفان في نفس هذا الفصل كذلك عن السكان والتنمية ومشاكلها هناك فانهما يؤكدان على العنوان الذي اعطيا لفصلهما « نظرة عامة » حيث نجد انفسنا امام فصل خاص بمسح عام للمنطقة .

والفصل الثاني من الكتاب يدرس الجانب الاقتصادي من حياة دول الخليج التي يدرسها حيث يحصر بطبيعة الحال وكما هو مفتقر على صناعة النفط واهميتها غير ان الفصل يدرس وبصورة منطقية كذلك

جوانب اخرى للمشاكل الاقتصادية فهو يربط بين الاوضاع الاقتصادية للسكان وقضايا الايدي العاملة والتشغيل بالاضافة الى ابراز عدد من الجوانب الاخرى للحياة الاقتصادية لتلك الدول كالزراعة وصيد الاسماك حيث يوضح الكاتبين بان كل تقدم المنطقة وازدهارها هو امر مرتبط بوجود النفط واستغلاله فيها وذلك بالرغم من وجود مصادر الثروة الاخرى كصيد الاسماك والزراعة المحدودة ذات التأثير في الحين الذي يؤكدان فيه على مسالة التجارة وانتشارها الواسع في المنطقة خصوصا في البحرين ودبي حيث تعتبران من المراكز التجارية التقليدية في الخليج على انهما يبديان بعض التحفظات بشأن امكانيات التصنيع ومستقبله هناك بسبب عدم تكامل العوامل التي تساعد على ذلك .

ومع كل ذلك فان الكتاب بجملته عمل اكاديمي طيب يعطي معلومات حديثة العهد عن منطقة الخليج العربي واماراته .

ويرتبط الفصل الثالث بالفصل الثاني من الكتاب بشكل منطقي عندما يتكلم في هذا الفصل الثالث عن التطور الاجتماعي في دول الامارات فهو يظهر بعض الخصائص الاساسية لسكان الامارات كما ويدرس بعض الجوانب الخاصة بالتعليم ومستواه وامكانياته وتوزيع الطلاب على مختلف المستويات بالاضافة الى بعض الملاحظات الجديدة في امثال هذه الدراسات وذلك عندما يتكلم عن تكاليف التربية ثم ينتهي الفصل بدراسة الصحة العامة والاسكان والضمان الاجتماعي .

ويستطيع الانسان ان يستنتج عقب قراءته لهذا الفصل بانه بالرغم من التقدم الذي احرزته دول الخليج المشار اليها في الكتاب من تقدم في مضمار التعليم والصحة والاسكان فان النقص في هذه المجالات لا يزال واضحا . على ان امكانيات المستقبل بالنسبة لها مع كل ذلك لا يزال يعيش بكل خير في هذه المضامين حيث تستطيع هذه الدول أن تخطو خطوات كبيرة في مجال التقدم في شؤون التعليم والصحة اذا ما تبنت فكرة التعاون الوثيق فيما بينهما في هذه الشؤون مع تنسيق مجهوداتها وخططها حيث يمكن القيام محليا مثلا بتهيئة المدرسين (قامت قطر فعلا في العام الدراسي الحالي ١٩٧٤ — ١٩٧٥ بافتتاح كلية لاعداد المدرسين) .

ويختص الفصل الرابع من الكتاب بدراسة الاوضاع والمؤسسات السياسية في الامارات وهنا نرى الكاتبين يحاولان محاولة جادة دراسة الاوضاع السياسية بشكل تحليلي يبتعد عن الاسلوب الوصفي الاعتيادي . ففي بداية الفصل هناك مسح عام للنظم السياسية في منطقة الشرق الاوسط ومعدل مستوى المعيشة وتطوره في السنوات الاخيرة مع تقارب الانواع المختلفة لتلك الحكومات بعضها مع البعض الاخر حيث يمكننا أن نفهم في النهاية بان للتطور هو امر معقد الجوانب لدرجة ان قياسه بواسطة اساليب خاصة هو امر كافيا يبرر اعطاء عموميات بذلك الصدد ولكي يصل الانسان الى معرفة ما اذا كانت بعض انواع الحكومات مناسبة للوصول الى غايات التنمية فان عليه أن يقرن بين حكومات دول مختلفة .

ويعطي الفصل عقب ذلك صورة معبرة عن مفهوم التنظيم القبلي للمجتمع السياسي للامارات او دول المدن كما يسميها وذلك تشبيها لها بالمدن اليونانية القديمة . فيوضح علاقة الشيخ الحاكم برعاياه من ابناء القبيلة وحيث نظهر فكرة الولاء بالدرجة الاولى مع افراد القبيلة نفسها في الحين الذي يظهر فيه بان السلطة الادبية لشيخ القبيلة كانت تمارس من خلال مرض ابنائها حيث يعتبر الشيخ هو الاول من بين اقرانه المتساوين جميعا وذلك تحت تأثير العادات والتقاليد والاعراف التي تساند سلطته .

غير ان الكاتبين يبديان عقب ذلك تخوفهما من أن مفهوم الولاء للقبيلة يتعارض مع مفهوم الولاء للسلطة الحكومية المركزية وهذا التعارض في الولاء تقليديا نحو القبيلة يشكل حجر عثرة امام مفهوم التنظيم السياسي المدني الحديث .

وعلى أي حـــال فان سنة التطور والتغير قد بدات فعـــلا تاخذ مجراها بالرغم مـن كل شيء واخذت اسس هذا المجتمع التقليدي بالتغير بالرغم من كل شيء .

ويمضي الفصل قدما عقب ذلك في التكلم عن العوائل الحاكمة في كل من تلك الامارات وبيان اصولها التاريخية لكي ينقلنا الى الازمنة المعاصرة فيؤكد على انعدام الاحزاب السياسية وجماعات الضغط والدهلزه في تلك الامارات كما ويوضح بان الصحافة المحلية لا تعدو عن مستوى الصحافة اليومية ، وفي الوقت الذي يؤكد فيه الكاتبين على فكرة نقص التجربة السياسية لدى شعوب الامارات (الصفحة ١٢٦) لا بد من الملاحظة بان بعض هذه الامارات تمتلك تجارب سياسية هامة خصوصا في البحرين .

ويدرس الفصل الاول علاوة عن ذلك حصول دول الامارات على استقلالها عن بريطانيا وهنا يبرز الكتاب قضية تطور الحركة الوطنية في البحرين بشكل خاص . وتنتقل عقب ذلك الى النظر في الهيكل السياسي المعاصر في كل من تلك الامارات وكيفية ممارسة السلطة فيها واختصاصات كل جهاز من اجهزة السلطة الرئيسية وتنظيمه في هذا المجال ولا بد من الاشارة هنا الى المجهودات الطيبة التي قدمها الكتاب في جمع وتنسيق عدد من المعلومات المفيدة في هذا الشان .

ويختص الفصل الخامس بدراسة التنظيم والسياسة الادارية في امارات الخليج العربية حيث يوضح كيفية التنظيم الاداري واجهزته واساليبه في العمل ويوضح مقدار الصعوبات التي تم ويجب التغلب عليها عملا في هذا المجال وذلك في محاولة نقل الادارة العامة في كونها ادارة بسيطة وبدائية في الامارات الى ادارة عصرية فيها .

وينتقل الفصل السادس الى التكلم عن قضية الاتحاد بين الامارات العربية فيشرح الظروف التي سبقت أو أعقبت التراجع البريطاني عن الخليج العربي ويرينا المحاولات التي جرت لاقامة اتحاد بين تسع امارات من امارات الخليج (امارات ساحل عمان بالاضافة الى قطر والبحرين) والصعوبات والظروف التي حالت دون التوصل الى اقامة مثل هذا الاتحاد بحيث اقتصر الاتحاد في النهاية على امارات ساحل عمان السبع ابو ظبي ودبي وعجمان وأم القوين وراس الخيمة والفجيرة والشارقة .

وفي هذا المجال نود الاشارة الى كتاب طبع حديثا وهو كتاب كتبه احد الصحفيين الذين عاشوا فترة المؤتمرات والمباحثات التي سبقت قيام الاتحاد والذي يشرح فيه مؤلفه العديد من الجوانب السياسية نحو المؤتمرات التي عقدت وماوراء الستائر من امور . وهذا الكتاب هو كتاب صراع الواحات والنفط . هموم الخليج العربي بين ١٩٦٨ — ١٩٧١ ، بيروت ١٩٧١ .

ويقيم الفصل السابع الاتحاد من جوانبه السياسية والاقتصادية المختلفة بالنسبة لكل من الامارات العربية الداخلةفيه على حدة فيوضح الامكانيات الخاصة بكل واحدة من هذه الامارات على حدة بحيث يخلص الفصل الى القول بأن العدد من هذه الامارات لا يمكن لها بالنظر لسبب او لاخر لقلة سكانها او قلة دخلها القومي أو نقص الخبرات أو صغر مساحتها ان تشكل دولة قائمة بذاتها في الحين الذي يعطيها فيه الاتحاد امكانيات التكامل من هذه النواحي لكي تدخل الى المجتمع الدولي من بابه الواسع .

والفصل الثامن والاخير من الكتاب هو أصغر الفصول من ناحية عدد صفحاته (الصفحات ٢١٩ ـ ٢٢٠) حيث يدرس المشاكل الخاصة بالعلاقات بين الامارات التسع وتاثير بعض الاوضاع والتغيرات السياسية والمالية في المنطقة على تلك الامارات سيتحدث الفصل عن قضية البحرين وموقفها حيال الاتحاد ومسالة تصفية المطالبة الايرانية بالبحرين بالاضافة الى اللحظات الاخيرة من حياة بريطانيا في استعمار الخليج العربي حيث يصل الكلام الى ابقاء حكومة المحافظين البريطانية التي وصلت الى الحكم في حزيران علـى خطط حكومة العمال التي سبقتها بالانسحاب من منطقة الخليج العربي واثر كل ذلك على السياسة والحكم في المنطقة ويتابع الفصل الكلام عن التطورات السياسية الاخرى في الخليج فيستعرض سياسات عدد من الدول حيالها فيتكلم عن انقلاب السلطان قابوس عام ١٩٧٠ في مسقط ، وذلك الانقلاب الذي أنهى عصرا كانت مسقط تعيش فيه فترة القرون الوسطى كما ويجري الكلام كذلك عن ايران والسعودية وتاثيرهما في المنطقة بالاضافة الى تاثير كل من العراق والكويت عليها .

وفي نهاية الفصل يحاول الكاتبان ابراز دور امارة ابو ظبي بالنسبة للاتحاد وكيفية قيامها بتحمل جزء كبير من الاعباء المالية المترتبة على قيام الاتحاد في الحين الذي يظهر ان لنا فيه امارة دبي كاهم مركز تجاري في دولة الامارات ، تلك الاهمية التي ما زالت تزداد يوما عقب آخر منذ عام ١٩٥٢ .

والكتاب فيما عدا ذلك مزود بعدد ضخم من الاحصائيات حول الامارات العربية في مختلف الشؤون التي يتناولها الكتاب بالبحث والدراسة والتي تسهل على الانسان مهمة النظرة العلمية الى بعض الحقائق الاساسية المتعلقة بالامارات .

ولقد قدم لنا الكتاب بجملته عددا من المعلومات الاجتماعية والاقتصادية والادارية والسياسية عن امارات الخليج العربي حيث تظهر قيمة النفط وعائداته الضخمة التي تساهم في تحويل المجتمع من صورته التقليدية الى مجتمع حديث التنظيم كما وان الكتاب بجملته يدافع عن فكرة الاتحاد بين الامارات بوصفها السبيل الامين لتاكيد متانة قيمة هذه الامارات ووضعها الدولي .

ولكن الكتاب غفل عن التكلم بشكل اكثر او غفل تماما عن العديد من النقاط التي كان بالامكان تناولها بشكل اكثر تفصلا .

و اذاما كانت الكتب تقرا عن عناوينها كما يقال ، ولما كان العنوان الكتاب هو « البحرين وقطر والامارات العربية المتحدة ، ماضيها الاستعماري ومشكلاتها المعاصرة وافاق المستقبل » . فلقد كان منتظرا منه أن يتناول بالدراسة بشكل أكثر تفصيلا السياسة الدولية المعاصرة في الخليج العربي ومحاولات الولايات المتحدة الاميركية تقوية مراكزها النفطية في المنطقة وموقف الاتحاد السوفياتي حيال الخليج ومشكلاته وقضية سباق التسلح في هذا الخليج .

ولا شك أن تسوية بعض مشاكل الحدود بين الامارات بعضها البعض او مع جيرانها هي من الامور التي ستساهم بشكل اكثر فعالية في ايجاد تسوية لعدد من المشاكل القائمة في المنطقة .
ولقد جاء الاتفاق الاخير في صيف عام ١٩٧٤ بين المملكة العربية السعودية وامارات أبو ظبي بشأن واحة البريمي ليعطي مثالا قويا بهذا الصدد .

كما وان الكتاب كان بامكانه ايضا ان يناقش عددا من القضايا ذات الابعاد الاجتماعية والسياسية الداخلية للامارات كوجود الشباب المثقف وتطلعاته ، والمراة ودورها وقد يعود سبب النقص في الكتاب في هذه المجالات الى قلة المعلومات الخاصة بهذه الشؤون كما وكان من المرجو أن يدرس كذلك العلاقات بين شركات النفط العاملة في الخليج وامارانه العربية واحتمالات وامكانيات المستقبل بذلك الصدد .

المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة

تاليف : د. منصور احمد منصور

مراجعة : د. صديق محمد عفيفى

ان اغلى ما نملكه فى مدنيتنا المعاصرة هو الانسان ، والمنظمات هى الوسيلة التى من خلالها حاول الانسان ، وهو ابدا يحاول ، ان يزيد فى رغد عيشه بالتعاون مع رفاق انسانيته ، وكل الانجازات المحققة فى حضارتنا هى نتيجة لتلك المحاولات ، ان اللحظة التى هبط فيها اول انسان على سطح القمر جسدت ضمن ما جسدت ضخامة القدرة الانسانية طالما ان هناك ارادة ، وهناك تنظيم ، وهناك تعاون .

من هنا كانت الاهمية الحيوية لموضوع هذا الكتاب ، حيث يعنى بكيفية تحقيق الادارة السليمة للقوى العاملة فى المنظمات ، وليس من شك فى أن البلاد النامية عامة ، وبلادنا العربية خاصة ما زالت بعيدة كثيرا عن تحقيق مستوى معقول ومقبول فى ادارة القوى العاملة ، وما زالت طاقات انسانية هائلة تحتاج الى تحريك وتوجيه ودفع . كل ذلك دفعنى الى قراءة هذا الكتاب بنهم الباحث عن مرجع عربى يعـــالج هذه القضية الهامة بالعمق الذى تستحقه .

قسم المؤلف موضوع كتابه الى احد عشر بابا ، عنى اولها بتقديم المشكلة والظروف المحيطة بها ، بينما تناول الثانى المبادىء العامة للادارة بالعرض السريع ، كتمهيد لمعالجة مبادىء الادارة فى مجـــال القوى العاملة على وجه التخصيص ثم تفرغ المؤلف بعد ذلك فى الابواب التالية لمعالجة الجوانب المختلفة فى ادارة القوى العاملة ، الى ان ينتهى بباب ختامى يلخص فيه الموضوع والنتائج .

لقد اعجبنى كثيرا معالجة المؤلف لموضوع التوظيف ككل موحد دون تجزئة مصطنعة كما يفعل اغلـب لا تختلف فى جوهرها من مكان لاخر ، او من نظام سياسى لاخر ، وذلك دون أن ينزلق الى مرتبة التجريد المطلق ، والذى قد يعد ترفا فى المرحلة الحاضرة من تطور امتنا العربية ، حيث دعم الكتاب بالعديد من الامثلة والتطبيقات العملية من الواقع الميدانى فى المحيطين المحلى والعالمى .

لقد أعجبنى كثيرا معالجة المؤلف لموضوع التوظيف ككل موحد دون تجزئة مصطنعة كما يفعل اغلب المؤلفين ، حيث بدأ بتوصيف الهيكل والوظائف ثم حدد الاطار العام للتوظيف فى المنظمة بتحليله لسياسات التوظيف ، فجاءت مناقشة مراحل التوظيف بعد ذلك منطقية وطبيعية ، ومع ذلك فقد كان بودى أن يفرد المؤلف جزءا معقولا من هذا الباب لمشكلة العمالة الفائضة فى بعض البيئات والتزام الدولة احيانا بايجاد العمل لكل من هو راغب فى العمل وقادر عليه ، وما يعنيه ذلك من سياسات توظيف ومشاكل توظيف تختلف عن غيرها من البيئات .

ورغم ان تقييم الوظائف قد نال من المؤلف اهتماما كبيرا حيث عرض لقواعد تحليل الوظائف ، ثم اتبع ذلك بدراسة تحليلية انتقادية لطرق تقييم الوظائف ، فقد شعرت أن شيئا من العجلة قد سيطر على المؤلف وهو ينهى الباب بكلمة قصيرة عن هيكل الاجور .

قد اكون مخطئا ، ولكن الباب الخاص بدوافع العمل قد عالج الموضوع بعمق يفوق الكثير مما نجده فى المراجع المخصصة باكملها له ، وبشمول اضفى المؤلف عليه فى ضوء المساحة الصغيرة المتاحة له ، ولعل نفس الملاحظة ترد ايضا على الباب الخاص بالامن الصناعى والتامين الاجتماعى .

وعموما فان ابواب الكتاب جميعا قد تكاملت معا لتعطى تغطية جيدة للموضوع وتمد القارىء فى مرجع واحد بكمية هائلة من المعلومات فى مجال ادارة القوى العاملة ، مع التحليل الجيد لها ، والعرض الذى لا يبعث ابدا على الملل .

على انى اختلف مع المؤلف فى بعض الامور ، وهو اختلاف فى وجهات النظر لا يقلل مطلقا من قيمة الكتاب ، ولا ينفى اعتبارى اياه مرجعا عربيا يستحق مكانا بارزا فى مكتبة طلاب الادارة ورجال الادارة على السواء .

فترتيب موضوعات الكتاب مثلا لم يخدم فكرة التكامل والنظم التى حرص المؤلف عليها طوال صفحات الكتاب بالشكل الامثل ، ولربما كان مكان باب التدريب والتنمية الادارية يلى بابى التوظيف وتحليل الوظائف مباشرة ، ولربما كان من الافضل ربط موضوع تقويم السلوك بتقويم الاداء ، فهـذا الاخير يشمل بالتاكيد تقويم السلوك فتقويم الاداء بنبغي علميا بتصحيح الاداء ، وهذا يتطلب تقويما في السلوك . من جهة اخرى فان موضوع دوافع العمل يعد من الموضوعات الحاكمة فى العملية الادارية ، وهذا يوجب بالتاكيد معالجته فى موقع متقدم ، وبالتحديد قبل معالجة موضوعى التوظيف وتقييم الوظائف ، حيث يتوقف الفهم والتنفيذ السليمين لهما على فهم نظريات واصول الدفع الانسانى .

كذلك هناك بعض المفاهيم الادارية العامة التى وردت بالكتاب وتستوجب التعليق ، من ذلـك ان المؤلف استخدم لفظ (المنظمة) ليعنى المؤسسة أو الشركة كنظام وهيكل قائم ، ثم يشير الى أن هناك من الكتاب من يشير الى (المنظمة) باعتبارها عملية التنظيم نفسها ، والحقيقة أن هذا الالتباس لا محل له فى اللغة العربية ، حيث يمكن استخدام لفظ المنظمة فى المعنى الاول ولفظ التنظيم فى المعنى الثانى ، وذلك بخلاف الحال فى اللغة الانجليزية حيث يستخدم لفظ Organization فى كلا المعنيين .

وفى عرض مبادىء الادارة يشرح المؤلف مبدأ التفويض بانه يشير الى جواز قيام المدير بتفـويض بعض سلطاته ، أي ان التفويض جوازي ، ويرى الكاتب ان التفويض مسالة حتمية وانما يرد الجـواز على حدوده فقط ، فالمدير بالتعريف هو شخص يعطى عمل أكثر مما يستطيع ان ينجزه بنفسه ، ويفترض منطقيا أنه سيقوم بالتفويض اللازم لاتمام انجاز العمل ، فاذا لم يفوض مطلقا ، انتفت عنه صفة المدير الكفء .

ويعترف الكاتب ان هناك بين مفكرى الادارة من يفضل معالجة موضوع التنفيذ والاستشارة فى اطار افتراض وجود اقسام عمل واقسام خبرة ، وهو الاتجاه الذى فضله مؤلف الكتاب ، ولكن الكاتب يعتقد أن التنفيذ والاستشارة هما صفتان يفضل لمنع الغموض والتداخل ان يقتصرا على وصف العلاقات التنظيمية فنقول ان هناك علاقات تنفيذية وعلاقات استشارية .

هذا وقد لمس المؤلف بعض المشكلات الرئيسية فى ادارة القوى العاملة بالبلاد غير المتقدمة ، ولكن اعتبارات المساحة فى الغالب لم تسمح له بمعالجتها ولعله لا يبخل على المكتبة العربية مستقبلا بمعالجتها فى اعمال جديدة له . من هذه المشكلات اذكر على سبيل المثال مشكلات تسرب العقول من الدول النامية وموضوعية اختبارات التوظف ، ودقة نظم التقويم ، وفاعلية البرامج التدريبية .

وهناك نقطة اخيرة جديرة بالتنويه وهي اعتماد المؤلف بصورة مرضية للغايـة علـى المراجـع العربيـة والاجنبيـة بشكـل رفع الكتاب من مستوى المرجـع العـادي الـى مسـتوى الابحاث القيمة فى مجال ادارة الافراد ، ولا ريب أن الكتاب بحد ذاته يمثل (دورة تدريبية) تعلمت انا منها الكثير ، واوصى كل المهتمين بالادارةبقراءته ، واذا كان هناك بعض الاختلاف فى وجهات النظر فذلك يؤكد اصـالة المؤلف ، ويضيف الى عمله قيمة اكبر .

رياح التغير الجديدة

ترجمة فؤاد مويساتـــي
تاليف جان فرنسوا ريفيل
منشورات دار الافاق الجديدة
بيروت ١٩٧٠ — ١٦٣ صفحة

عبد الرحمن فايز *

يمثل كتاب « رياح التغير الجديدة » صورة جديدة لجانب من الثقافة الشابة التي ترمي بشكل اساسي الى تثوير الملكات الفكرية لدى الفرد بواسطة تطبيق امكانيات هذا التثوير على بلد محدد هو الولايات المتحدة الاميركية .

ويقع المؤلف في ستة عشر جزءا او فصلا تنتهي (كما سنلاحظ) بتطبيق خمس ثورات هي مجمع الثورة العالمية التي ينظر الكاتب الى الولايات المتحدة باعتبارها المفجر الاول لها .

ويبدا بالتساؤل كيف ان اميركا (زعيمة الراسمالية) يمكن ان تكون مفجرا او منطلقا للثورة الجديدة في العالم . ويعلل ذلك بأن مبدأ الانقسام في العالم هو الصراع بين الراسمالية والاشتراكية . والاولى سوف تكون اخر من يتراجع امام المد الثوري الذي يعني ببساطة النفوذ الاشتراكي .

والملاحظ ان الكاتب ربما بحكم اتجاهاته العقائدية يغلب عليه الاعتقاد بان اليسارية او الشيوعية ، او الاشتراكية هي اداة الثورة الجديدة وهي التي ستجد طريقها للقيادة في الولايات المتحدة ، وان كان ذلك بصورة تختلف كلية عن مبادىء الماركسية الشيوعية ،او اليسارية البحتة ، ونراه يمهد لاختلاف هـــذه الصورة بقوله ان الاتحاد السوفياتي قد كف خلال الاعوام العشرين الماضية عن كونـــه مركز الدفـــع الثوري

* مساعد سكرتير التحرير .

ويعود الى الصين فيقرر ان الصين لم تعد سوى مركز « دفع عاطفي تجريدي لا اثر نظري أو عملي لها وان كان للكاتب وجه حق في رأيه الاول الا انه يتجنى على الحقيقة في الثاني . ومن أهم مظاهر الثورة العالمية التي ستنبع من اميركا في راي الكاتب ــ أول الثورات الطالبية في « بيركلي » عام ٦٤ ــ ١٩٦٥ ثم انتقالها الى أوروبا فالعالم الثالث . اما المشكله الراهنة في الولايات المتحدة فنحن نوافق الكاتب على أن تغلب اميركا عليها يعتبر في الواقع « ثورة أميركية ثانية » ليس من المستبعد أن تتجه بأميركا نحو اليمين أو اليسار .

وينتقل في الحديث بعد ذلك عن شروط خمسة اعتبرها مفجر الثوره وهي :

١ ــ انتقاد الظلم في العلاقات الاقتصادية والاجتماعية .

٢ ــ انتقاد الادارة أو الفاعلية باعتبار ان الظلم يؤدي الى سوء التنظيم مما يؤدي بالتقنية لان تستخدم في أهداف لاناقة ولاجمل للمجتمع فيها .

٣ ــ انتقاد السلطة السياسية ، كانتقاد اسلوبها ، وظروف ممارستها أو توزيعها ومدى مشاركة الشعب فيها .

٤ ــ انتقاد الثقافة وهذه تتضمن العادات والتقاليد ، والاخلاق والادب ومختلف نواحي التراث بمعنى اقرب احداث ثورة ثقافية في رأينا .

٥ ــ انتقاد الحضارة السابقة ، ويعتبر النقد هنا « تحريرا للخلق الشخصي وبعثا للمبادرات في وجه (الافاق المسدودة) وجو ضغط في المجتمعات القمعية ويبدو أن هذا كله يعني نقاشا متناقضا بين اطراف متنازعة على أعلى المستويات لقيام ثورة تعتبر مثالا عالميا . وستلاحظ في النهاية أن هناك خمس ثورات سوف تتركب على هذه الشروط الخمسة . وقد نوافق الكاتب رأيه في كون امريكا معقل هــــذه الثورات المنتظرة باعتبارها قد حققت المزيد من الانتصارات والسبق في شتى المجالات الا أن المؤكد هو ان لتلك البلاد من المشاكل ما قد ينتج بعضه جمودا عـــالميا قـــد يعـــزل امركا عـــن امور تلـــك الثـــورة العالمية المنشودة .

واذا كانت هذه الدراسة البسيطة لكتاب « رياح التغير الجديدة » لم تتعرض في الواقع لبضع فصول فيه ، فاننا نجد الفصول التي تستعرض امثلة وبيانات في كل من اليابان والاتحاد السوفياتي والصين واوروبا الغربية ، وهي كلها تؤكد أن الثورة لن تنطلق في تلك البلاد ، ولا حتى في الدول النامية .

بالنسبة للدول الشيوعية يقرر الكاتب ان الاحزاب الشيوعية ــ حتى الغربي منها قد فقدت املها بالاتحاد السوفياتي كمعقل للثورة ــ فقد تبذ العالم الدكتاتورية وكبت الحريات وهو يضيف أن الصين قـــد اكدت الدكتاتورية السياسية بثورتها المنظمة التي « رافقتها ادية جماعية » .

وكذلك اتجهت روسيا الى اقتراض الاموال من بنوك غربية ودعت الاستثمارات الغربيـــة الـــى الاتحاد السوفياتي ولو اننا نرى ذلك دليلا على الانفتاح ولدسفيه ماخذ علـــى الاشتراكية ذاتها . ويريـــد الكاتب أن يخلص ــ كما نرى ــ الى ان الاشتراكية بمفهومها السليم لم تتحقق في اي مكان حتى الان . اما الثورة في السياسة الخارجية فلم تحدث للان في الانظمة الشيوعية تماما كما حدثت الثورة الداخلية . ونسال هنا بدورنا هل الثورة في السياسة الخارجية تعني للكاتب اضافة مستعمرات جديدة لتلك الانظمة . كما فعلت الانظمة الراسمالية ؟

في فصل اخر يناقش امكانيـــــة حدوث الثورة في اوروبـــــــا الغربيه ليقـــــرر ان اوروبـــــــا لا يمكن لها أن تصبح مركزا لها (باستثناء انجلترا) حيث لا يمكن لاي بلد أوروبي القيام بمبادرة تعتبر ذات وزن عالمي في حقل التقنية وهي أهم احتياجات الثورة المنشودة . ولعل المؤلف اراد بذلك التمهيد الى كون الولايات المتحدة مركز تلك الثورة باعتبارها التي تحوز اكبر القدرات التكنولوجية المتطورة .

ويقرر ايضا بان ثقة الاوروبيين قد تراجعت فيما يتعلق بمقدرتهم علـــى ابتكار نمـــاذج ثقافيـــه ومجتمعـــات سياسية ، وبمقارنة الرفض الاميركي (الذي يعيش الواقع ويرفض حرب فيتنام والتمييز العنصري) بالرفض الاوروبي وبمجموعة من الاحصاءات يستنتج ان الامريكيين اكثر ثقافة من الاوروبيين ، ولعل

في ذلك الكثير من التجني على الحقيقة ، كما ان صفة التجريد تنسحب على رأيه القائل هنا بان الثورة ان حاولت ان تقوم باوروبا فانها سوف تختنق بالتضييق السياسي وبتنافر التعليم وتعدده في القارة ، واعتمد الكاتب على وجود ثلاث دكتاتوريات في اوروبا هي : اسبانيا ، اليونان ، البرتغال — وبكل تاكيد سيزول تاثير هذا الاختناق السياسي خاصة بعد ازالة اثنتين من هذه الدكتاتوريات . واما معارضة الاحزاب الشيوعية او اليسارية في الدول الاوروبية فانها تبقى « افلاطونية » لان الاكثرية لا تعبا بالمعارضة التي لن تصل ابدا الى الحكم .

واما اختيار الكاتب لفرنسا ليثبت استحالة الثورة في اوروبا ففي الواقع انه جاء دون مسببات طبعا ، اذ كان بامكانه اختيار اخرى غيرها اذا كان يظن ان ظروف المجتمع الاوروبية متشابهة . ولا نتفق مطلقا مع المؤلف في رايه الذي اعلنه بان اليسار في فرنسا هو حزب معارضة ابدي ولن يصل للسلطة مستقبلا ، وبهذا لا يمكن اعادة توزيع السلطة سواء انتخابيا اوبالعنف ، فعلاوة على ان لا احد يعلم المستقبل فقد كاد ميتران (زعيم اليسار الفرنسي) ان يصبح مكان جيسكار ديستان في الحكم .

وفي هذا الفصل الذي خصصه لـ « الثورة المستحيلة في فرنسا » أكد انه لا يمكن اقامة ديمقراطية شعبية في فرنسا بواسطة غزو سوفياتي ، كما لا يمكن خلقها بعد ثورة داخلية نظرا لحالة الراي العام الفرنسي وتوزيع القوى الفرنسية . ونرى ان في هذا المقام اسهابا لا داعي له في تاكيد استحالة الثورة خاصة اذا علمنا ان اليسار الفرنسي لا يزال يحتفظ بقوته السياسية ، ولا يستبعد أن تنامى .

المهم انه يحاول الخلاص من كل ذلك الى ان الثقافة الاوروبية باسرها غير صالحة لاختراع المواضيع المناسبة لمشاكل العالم الحديث .

واما الثورة المتوقعة فانها لن تقع في العالم الثالث برغم ان الانظار قد تحولت في الفترة الاخيرة الى نفس مصادر الثورة نحو ذلك العالم ، والواقع ان هذه نتيجة طبيعية لاداة الثورة التي افترضها الكاتب وهي الازدهار الاقتصادي والنمو المتسارع . والكاتب لا يتصور أن ثورة — حتى لو كانت ناجحة بداءة — تستطيع الانتقال من مجتمع اقل تعقيدا الى مجتمع اكثر تعقيدا ، كما انه من غير المحتمل ان تتمكن الدول المتخلفة من تحديد ثورة مثالية للدول المتطورة . ودول العالم الثالث ليست بقادرة على فرض العلاج السريع للتخلف الاقتصادي كما هي قدرة الدول المتقدمة .

ولكن كلمة هنا تعتبر ضرورية : هل ستبقى الدول المتقدمة — على المدى الطويل على تقدمها بينما تبقى المتخلفة اسيرة الجمود والتخلف .

ولكن رغم ذلك فاننا نوافق المؤلف على ان ثورة قادرة على تحويل العالم الثالث سياسيا ونفسيا وثقافيا واجتماعيا واقتصاديا لا بد اولا ان تسبقها ثورة ثقافية ، ثم لا بد من مساعدة شاملة غير انانية من البلاد المتطورة .

وفي فصل لاحق يشير المؤلف الى التشكيل — ربما السياسي — الذي يجب ان يسود في اعقاب الثورة العالمية ، اذ ان هدف الثورة العالمية الثانية لا بد ان يكون اقامة حكومة عالمية واحلال المؤسسات مكان الاستبدادية في العلاقات الدولية ، او الغاء العلاقات الدولية بما يؤدي الى المساواة الاقتصادية وزوال الطبقات الاجتماعية .

وفي فصل شيق يتحدث الكاتب عن العنف والثورة .. وينطلق من ان سر سيادة الدول المتطورة يكمن في سماحها للمقدرة الخلاقة لدى الافراد بشق طريقها والتوغل في الادارة ، والاشراف والتعديل .. كذلك يجب تحديد الحرية بانها انتاجية ثورية ، وهذا يعني عدم تقييد الاعلام في الدولة . والحرية لن تعرف اذا لم تقترن بتعريف العنف واستكناه مضمونه ، ويتوصل الكاتب الى ان العنف ليس هو حتما اللاشرعية ، ويكون من الافضل لهذا العنف لو التزم بالقانون .

وقد يكون ذلك مقبولا ، ولكن الذي لا نوافق عليه الكاتب هو ان نمنح العنف بالصفة الثورية يصبح اقل امكانا في مجتمع تعمه الديمقراطية ، اذ مهما كان المجتمع ديمقراطيا فهو يحتاج العنف او نوعا منه لازالة الاطراف غير المتناسقة في هيكله الديمقراطي كما ان السيطرة الجائرة في بعض جوانب الديمقراطية لا تقهر الا تحت وطاة الاكراه .

وفي فصل لاحق يشرح الكاتب العداء لامريكا والثورة الامريكية . فبعض الجهات الاوروبية تنظر بعين القلق نحو اليسار الامريكي ، رغم انه كما يرى الكاتب — امل العالم في تحقيق الثورة . وذلك يبدو واقعيا حيث ذلك اليسار يحقق اعادة النظر في القيم الاخلاقية وتعديل امكانات الاختيار . والكاتب لا يرى مبررا للعــداء الاوروبي لاميركا ، حيث لو كانت آراء معظم الاوروبيين عن اميركا صحيحة فكيف تفسر بعــض الظواهر الاوروبية مثل : موسوليني ، محاكمات موسكو ، الفستابو ، واعدام الخصوم السياسييــــن في اوروبا .. ؟

هذا اضافة الى لجوء الاوروبيين الى الولايات المتحدة هربا من الاضطهاد في فترة الاثنين وخمسين عاما السابقة ، ونجد انفسنا هنا غير قادرين على غض النظر عن محنــة المثقفين في الاتحــاد السوفياتي ولجوء بعضهم الى اميركا مؤخرا .

وفي المقابل فلا داعي لان تواجه اميركا هذا العداء الاوروبي بعداء مماثل حيث ان ثورة اليسار الرافض في الولايات المتحدة هي شيء غير واضح المعالم حتى الان بالنسبة لاوروبا ..

واذا اشرف كتاب « رياح التغير الجديدة » على الختام الفينا الكاتب يستنتج ان الولايات المتحــدة هي المفجر الثوري ، وهي التي ستنطلق منها الثورة العالمية المنتظرة ، وفي رايه ، وهذا واقعي ، ان سرد علاجات مرض البشرية الحالي ، يعني عرض برنامج الثورة وفي الولايات المتحدة تتوافر شروط هذه الثورة .. ففيها الازدهار الاقتصادي ونسبة النمو المتزايدة ، والتقنية الطليعية ، وفيها بوادر ثورات خمس — تشير اليها الظروف والاحداث السابقة التي مرت بالولايات المتحدة — وهذه لا بد من تحقيقها لتفجير الثورة العالمية المنتظرة واما ان ازيلت احدى هذه الثورات فقد انتقص من كيان الثورة المتوقعة .. تلك هي :

١ — الثورة السياسية .

٢ — الثورة الاجتماعية .

٣ — الثورة التقنية والعلمية .

٤ — الثورة الثقافية الاخلاقية .

٥ — الثورة في العلاقات الدولية والعرقية .

ونكرر ان الازدهار الاقتصادي مع النمو المتسارع هو اداة تحقيق هذه الثورة وكل ثورة من السابقات الخمس تقدم نتائج لا يمكن الاستغناء عنها من اجل لاحقتها . وكل شروط تلك الثورات متوافرة في مجتمع الولايات المتحدة او يمكن توفيرها .

ويختتم المؤلف باستعراض حركات التمرد والرفض التي جاءت في الولايات المتحــدة واحدثت ثورات متعاقبة ، عبرت عن نفسها في اشكال عنيفة احيانا واولها حركة (مارتن لوثر كنج) ثم ظهور (القوات) : السوداء ، السمراء ، الحمراء ، والجنسية (النساء) والطالبية ، ثم جمـــاعات (الهيبز) وغيرها من الشعارات الثورية الرافضة التي جاءت في احيان متفرقة ..

واذا كان الكاتب قد طالب بالثورة على بعض المؤسسات في الولايات المتحدة امثال الـ CIA فان هذا قد تحقق بالفعل متمثلا في التحقيقات المستفيضة حول دور وكالة الاستخبارات المركزية الاميركية في التجسس على الشعب الامريكي .

ولا ننسى مغادرة الرئيس السابق ريتشارد نيكسون للبيت الابيض بعد ازاحته من منصب الرئاســة بفضل ثورة الراى العام الاميركي ومتابعة فصول قضية ووتر جيت التي شغلت الراى العام الاميركي فترة لا باس بها ..

وبعد فان نقاط الانتقادات السابقة لكتاب « رياح التغير الجديدة » لا تنتقص من قيمته ابدا ويظــل بشكله القائم اضافة جديدة كنوع من الثقافة الحية التي تهدف اولا وآخرا الى خلق وبعث دم جديد في بلاد العالم ، بعمل على تثوير الملكات الخلاقة وتخطى عصر الجمود الى الانطلاق والمدنية .

ابحاث مجلة العلوم الاجتماعية
(نشرت بالاعداد الماضية)

● العدد الاول / السنة الاولى (اكتوبر ١٩٧٣)

● ابحاث بالعربية

١ — الامم المتحدة في الميزان — د . محمــد عزيز شكــري

٢ — التخطيط الاجتماعي فى مجال رعاية الاطفال والشباب . — د. محمــد صفوح الاخرس

٣ — اتجاه مصر نحو الاشتراكية — د. محمــد ربيــع

٤ — مبيعات الفرص وعلاقتها بكفاءة السياسات التسويقية من وجهة النظر العلمية والعملية . — د. محي الدين الازهــري .

٥ — العلاقات الايرانية — السوفاتية — د. عبد اللــه النفيسي .

● ابحاث بالانجليزية

1— Dr. Iskandar El-Najjar, some of Ibn Khaldoun and Adam Smith Economic Ideas, compared.

2— Dr. Illiya F. Harik, the Impact of the Domestic. Rural - Urban Relations.

3— Dr. Ali M. Abdul Rahim, Development of Scientific standards in Industry.

● العدد الاول / السنة الثانية (مارس ١٩٧٤)

● بحوث بالعربية

١ — التصنيع وسياسة الحمايـــةالجمركية في لبنان . — د. حمــدي فؤاد علي

٢ — النماذج الرياضية المحـــددةوالتخطيط التاشيري هل تلائم ظـــروف الدول النامية ؟ — د. عبد الفتاح تنديــل

٣ — الحضارة وقضية التقـــــدموالتخلف . — د. محمــد ربيع

٤ — ازمة النقد الدولي . — د. اسكندر النجار

٥ — امكانيات ووسائل التنسيـــقبين الخطط الصناعية في الدول العربية — د. محمــد سلطان ابو علي

1— Dr. Hassan A. Al-Ebraheem, An Assessment of the Utility of the Duverger and Neumann Party Typologies.

2— Dr. Naseer Aruri, Nationalism and Religion in the Middle East, Allies or Enemies.

3— Dr. Walid Khadduri, Othman Military Instituations in Iraq: A Socio-Political Analysis.

4— Dr. Salwa A. Soliman, on the use of Investment Criteria in an Underdeveloped Economy.

5— Dr. Faisal S. A. Al-Salem, Theoretical Conceptualization on Administrative Development.

6— Dr. M. A. Al-Farra, some Aspects of Kuwait population.

● العدد الثاني / السنة الثانية (اكتوبر ١٩٧٤)

● ابحاث بالعربية

١ — التشرد في العـراق . — د. فتحيـة الجميلي

٢ — بحث استطلاعي عن الجمعيات التعاونية الاستهلاكية العاملـة في دولةالكويت . — د. محمد سامي ، د. محمـود بازرعة ، د. سعود الرمضان

٣ — عوامل التخلف السياسـي والاقتصادي في دول العالم الثالث . — د. عمـار بوحوش

٤ — الجو القيمي للتقدم العلمـي والتكنولوجي . — د. محمد صفوح الاخرس

٥ — جدول الحياة المختصر للكويتيين لعام ١٩٧٠ — د. عبد اللطيف أبو العلا

● بحوث بالانجليزية

1— Dr. Ibrahim Abu Lughod, Arab Nationalism: Socio - Political Considerations.

2— Dr. Sakr Ahmad Sakr, the Mahalanbis Planning Model.

3— Dr. Maher Eliesh, Human Relations in Industry.

4— Dr. Mohamed B. Mansour, Economic calculations in the Socialist System.

5— Adel M. Al-Rasheed, the Revolutionary Environment.

● العدد الاول / السنة الثالثة (ابريل ١٩٧٥)

● ابحاث بالعربية

١ — حول فلسفة الخطة الخمسية الثانيه للتنمية الاقتصادية والاجتماعية في الكويت (٧٥ — ١٩٧٦/٧٩ — ١٩٨٠) — د. عبد الحميد الغزالـي

٢ — الثورة السلوكية في العلـومالسياسية . — د. احمد بـدر .

٣ — الدور الاجتماعي للشرطة مـنوجهـة نظر علم الاجتماع . — د. محمد عيسـى برهـوم .

٤ — مدخل تكاملي لنظرية التنظيـم — د. علي السلمـي .

٦ — مقدمة لدراسة الثورة المهدية — د. عوض السيد الكرسني

٦ — السياسات الترويحية لمتاجـر التجزئة بالكويت (توصيف وتقييم) — د. صـديق عفيفـي .

٧ — بين الاستراتيجية « والتكتيك» في التخطيط للتطويـر الاداري . — د. عاصم الاعرجـي .

● ابحاث بالانجليزية

1— Dr. A. D. Issa, Ingredients of Common stock Valuation.

2— Dr. A. B. Zahlan, Manpower Planning : The Problem.

موجز
الابحاث
الانجليزية



عناصر تقييم الأوراق المالية

د. احمد داود عيسى

ان الحصيلة المباشرة لازدياد اسعار النفط في العالم هو تدفق الثروة الهائل من مجموعة الدول المستوردة الى مجموعة الدول المصدرة للنفط ، وما فرضه هذا التدفق من تحديات لكلا المجموعتين ، وطبيعة هذا التحدى تختلف بين المجموعتين ، فالتحدى الذى يواجه الدول المستوردة يتركز فى كيفية تمويل احتياجاتها البترولية فى المدى القصير وكيفية تكيف اقتصادها لمواجهة واستيعاب هذه التدفقات على المدى الطويل .. اما التحدى الذى يواجه الدول المصدرة فيتركز فى كيفية استثمار عائداتها النفطية الهائلة اولا على المدى القصير وثانيا على المدى الطويل .. ولا شك ان هذه التحديات وطرق مواجهتها ستترك اثارها العميقة على اقتصاديات الفريقين من الدول وستؤدى حتى الى اعادة النظر فى موازين القوى المالية السائدة .

ومن الطبيعى ان يجنى المواطن العربى ثمار هذه العائدات النفطية المتدفقة ، فان التنمية الاقتصادية الناتجة عن الاستغلال الفعال لهذه العائدات سيؤدى — لا ريب — الى الرفع من مستوى دخل المواطن العربى وبالتالى الى زيادة مقدرته على الادخار . وفى هذه الحالة فمن الطبيعى ان يلجأ هذا المواطن الى محاولة الحفاظ على مدخراته وتنميتها عن طريق استثمارها استثمارا رشيدا ، وبناء على ذلك فالهدف الرئيسي لهذا المقال هو تزويد المستثمر بالعناصر الاساسية لاطار استثمارى متكامل .

ان الخطوة الاولى في اعداد هذا الاطار هي تحديد هدف المستثمر فردا كان أم مؤسسة مالية .. وبعد الاتفاق على الهدف ، يمكننا دراسة العوامل الرئيسية المؤثرة عليه . ولذا فاننا نتناول فى الجزء الاول من المقال موضوع فكرة (تعظيم المنفعة) أو (تعظيم الثروة) كهدف للمستثمر فى الاوراق المالية . وتحدد العناصر الاساسية التى تؤثر على هذا الهدف ، واهم هذه العناصر :

١ — معدل العائد المتوقع .

٢ — عنصر المخاطرة .. كما هو واضح من النموذج التالى :

المنفعة المتوقعة = د (العائد ، المخاطرة) .

يحاول المستثمر المزج بين هذين العنصرين مزجا يمكنه من تعظيم منفعته او ثروته .. فاما ان يختار المستوى المفضل للمخاطرة ومن ثم يحاول تعظيم عائده فى حدود هذه المخاطرة ، واما ان يختار مستوى العائد المطلوب وبالتالى يحاول تحقيق الحد الادنى من عنصر المخاطرة .

يتناول الجزء الثانى من المقال عنصر العائد ، فنقدم تعريفا دقيقا لما نسميه (معدل العائد الحقيقى) والذى يمكن استعماله لقياس العائد على اى نوع من الاستثمارات سواء كانت اوراقا مالية ، قطعا ذهبية ، او طوابع بريدية ، أو عقارات او رسومات فنية .

ننتقل في الجزء الثالث الى عنصر المخاطرة الذي يتبوأ مركزا هاما في نظرية الاستثمار الحديثة .. وهنا نقدم تعريفا لمفهوم المخاطرة ونعمل على تجزئتها الى عنصرين هامين : (عنصر منتظم) و (عنصر غير منتظم) .

اما العنصر المنتظم فهو ذلك الجزء من المخاطرة الكلية الذي يؤثر على معدل العائد لجميع أنواع الاوراق المالية . وهذا العنصر من الخطورة ناتج عن التغيرات فى اسعار الفائدة ، التغيرات فى قوة العملة الشرائية نتيجة لارتفاع الاسعار ، ثم عن التقلبات فى الاسواق المالية ، اما العنصر غير المنتظم فيمثل ذلك الجزء من المخاطرة الناتج عن عوامل خاصة بالشركة موضوع الدراسة ، وباختصار فالمقال يعطى القارىء خلفية مبسطة وواضحة عن كيفية قياس معدل العائد وعن انواع المخاطر المختلفة التى يواجهها المستثمر .

تخطيط القوى البشرية

د. انطوان زحلان

اي اي عمل مهما صغر او كبر يكون بحاجة الى الطاقة البشرية التي توجهه ، وتضمن استمرار عمله . ولذا فان قضية تخطيط القوى البشرية ومعرفة كل ملابســـــاتها يعود في غاية الاهمية ، الى جانب كونه موضوعا غاية في التعقيـد .

ويركز هذا البحث اساسا على ما يمكن تسميته « بالقوة البشرية القيادية » وهم خريجي الجامعات وحملــة المؤهلات العلمية في العالم الثالث . كما يتناول بالدراسةبعض العقبات التي تواجه القوى البشرية التي تعمل في مجال التخطيط ، موضحا بعد ذلك اثر هذه العقبات على الاهداف التربوية والاجتماعية للمجتمع .

وترمي هذه الدراسة ايضا الى دراسة موضـوع القوى البشرية العلمية او الكفايات العلمية في دول العالم الثالث والتي نالت تعليمها في الخارج وما يتعلق بها مـن قضايا مثل عدم عودة تلك الكفاءات الى بلادها . ثم دور القيادات في تحويل اعتماد الدول النامية على الصناعةبدل الزراعة . وكذلك انعكاسات الثقافات الاجنبية على ا لكفاءات في الدول النامية . وخاصة في الوطن العربي .

كما تجد في هذه الدراسة مبحثا يتعلق بوسائل الاتصال المختلفة بين العلماء والكفاءات باعتبار الاتصـــال المختلفة بين العلماء والكفاءات باعتبار الاتصال والتفاعـل بينهم من اهم مقومات الابداع والاثراء . وهي أمور تزداد حاجة الدول النامية اليها في سبيل خدمة قضية التقـدم والتنميـة .

THE PRESSURES ON A THIRD-WORLD COMMUNITY

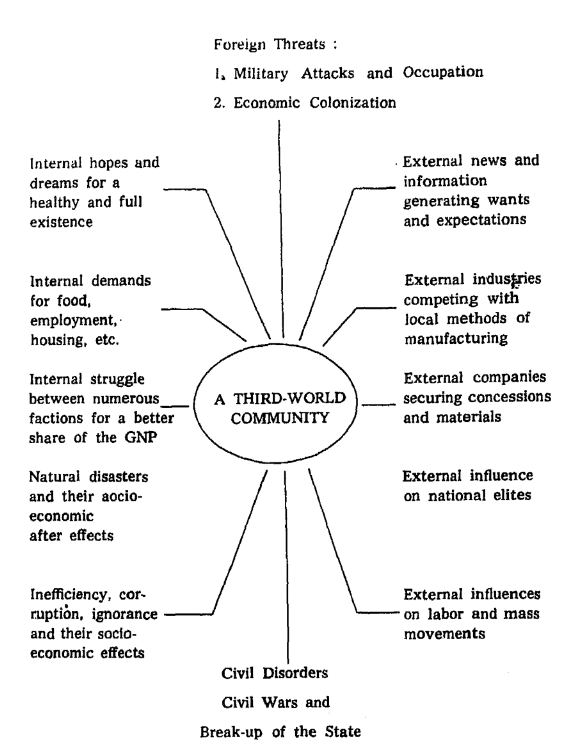


Figure 1

Table 2 (Cont'd)

Interactions	Frequency of Professional Contact
5.3 Unsolicited public statement (book/article)	10^2 "emissions" per person per year.
6.0 Personal non-professional contact with society.	
6.1 Clashes in value system.	Daily clashes
6.2 Family relatives	Strongly coupled.

* The Sample of the Arab Scientific Community referred to in this table consists of :

  * Ph.D.'s in pure and applied sciences, excluding medicine.
  * In this group there may be about 6000 to 8000 Arabs (physics, chemistry, math, biology; engineering fields)
  * Probably less than 40% of these 8000 are in the Arab world. Dispersed among 140 million people.
  * These 3200 persons work at 34 universities and 80 colleges, government ministries, etc.
  * In a large urban center of 1 to 2 million, there may be about 20 Ph.D's in physics.
  * Most of the 3200 are above 35 years of age — the brain drain is highest among the young.

Table 2 (Cont'd)

Interactions	Frequency of Professional Contact
2.0 Research activity in all fields in all Arab world.	10^3 papers/year
2.1 Research activity in scientific fields e.g., physics	Max. 30 per year per country Average 3% per country Average 10 paper per physicist per year
3.0 Access to scientific literature.	
Availability of journals.	In maybe 6 Arab cities
Adequacy of university libraries.	Only 6 libraries for 34 universities and 80 colleges may have about 200,000 volumes and may be considered "adequate"
4.0 International indirect contact with professionals,	
By correspondence	1 letter/Arab profession per year.
5.0 Relevant and professional contact with national society	
5.1 Opinion solicitation 8 on general scientific matters.	$5X10^1$ opinion solicitation per professional per year.
5.2 Professional consultation	10 consultation per person per year.

Table 2

COMMUNICATION PATTERNS

Interaction	Size of Class in a Typical Arab State	Frequency of Professional Contact
1.o **Professionals — Direct Contact** (non-medical fields)		
1.1 Size of class of professionals on university faculties, research institutes (in a local urban community)	$3X10^2$ - 10^3	An average of 1 minute per person per day
1.2 Number of professionals in a pure or applied science specialty in similar fields		Max. of 10 minutes per day per person Average 0.5 minutes per day per person
* in urban center	1	
* in region	2	
1.3 Association with the international "Invisible College in professional field.		Average $5X10^2$ participation per person per year in an international professional meeting
1.4 Professional Conferences in all fields excluding medicine in Arab World	—	1 per year
1.5 General conferences (semi-academic) per year in Arab World	—	10 per year

man with his peer group at home, abroad and with his society. One finds that the average professional man barely communicates with anybody.

6. Instabilities of Third World Communities

Thus far we have briefly examined some of the reasons for the inadaptability of the HLM of the Third World to their respective local environments. The resulting inefficiency of prevailing manpower policies has brought about a general instability in Third World communities that are so fragile they can be shaken by any unforeseen event : a typhoon, drought, the higher cost of loan money and fuel can all result in nation-wide civil disorders. The various pressures acting on a Third World community are schematically presented in Figure 1.

This instability is a direct product of the **defacto** manpower policies in force in Third World countries. The present educational system and economic structure maintain a small middle class that is capable of meeting its own needs adequately but is unable to generate sufficient economic activity to provide the entire population with the requisite economic advantages to overcome its present conditions.

changing patterns of irrigation. The reclaimed land in Egypt turned out to be a bigger challenge than anticipated. The full potential of Lake Nasser for intensive fish farming and touristic development are barely being explored now. Preventive and curative measures to protect the delta and soild conditions could have been taken. One would have imagined that the construction of such a major engineering project would attract the intellectual and imaginative concern of a wide class of people in a Third World country. The absence of professional activity and communication, however, militates against the emergence of such a concern. First, in order that there be intellectual and imaginative concern by professionals there is a need for the dissemination of large quantities of information, numerous study groups, hearings, conferences, and seminar courses; there is a need for extensive library facilities; it is essential to have trans-disciplinary discussions and research activity. Dam construction is viewed as an engineering project that requires financing — nothing more or less. In the case of the Aswan, the issue became politicized and this made it a sensitive issue. But non-political dam construction in Iraq, Syria or Saudi Arabia is not receiving greater concern by the educated citizenry.

This lack of concern and involvement has other important side-effects: when professors, doctors, senior engineers are not involved in a visible and effective way in the most important development projects in a country, the university students will have no access to, and no communication with, the developmental planning in the country. As a result the graduates from the national institution are not integrated professionally and intellectually with the problems of their community and with the national development plan. Furthermore, their education is so often divorced from the realities around them that it becomes nothing less than a preparation for expatriation and brain drain. Thus the lack of communication between professionals and the absence of relevant professional concern and interaction with national problems are resulting in large mis-education. It is no wonder that about a third of Arab MD's emigrate abroad and 60% of our B.S. agricultural graduates gravitate to an office job in the capital cities.

The dilemma of the Third World scientist can be illustrated by contrasting the prevalent conditions of his communications with that of his counterpart in the West. In Table 2, I have estimated a wide range of parameters that describe numerically the interaction of a professional

(a) joint research effort

(b) discussions

(c) conferences

(d) publications and journals

Each of these communication channels may be quantified and conclusions drawn. We find that the scientist in Arab States, and I believe the case to be the same for most Third World countries, is extremely isolated. As a matter of fact, it is virtually impossible for him to pursue his profession when compared with the prevalent conditions in the West.

It is a well known but poorly studied fact that scientific activity, whether involving pure or applied research, involves a wide variety of communications, simultaneously and at a high intensity. The informational flow is interactive: the information generates interaction in the mind of a scientist that alters, develops and extends his previous state of knowledge. Although there is a wide range of levels of self-sufficiency among scientists and scholars, total isolation, the type prevalent in Third World countries for most professionals, is deadly in less than six years.

The lack of communication results in the annihilation of professional aptitudes as well. Let me discuss a specific example. Most countries of the Arab world have been developing their water potential. The Aswan High Dam project is just one such project that attracted the public eye. These dams come in the hundreds of million dollars sizes. They are large-scale projects that should involve **both** professionals with knowhow in designing and constructing dams and a wide range of talents concerned with the implications of such a structure and such a large volume of water. For example, the disaster, health, agricultural, power, water table, fish farming aspects, to name a few, must be looked into, and their interaction examined, **prior** to the actual construction; otherwise, as with the Aswan project, optimal results are not forthcoming. It is not surprising therefore to learn that the bilharzia infested feces of the workers who constructed the Aswan High Dam led to infestation of Lake Nasser. This in turn resulted in a tenfold increase in the incidence of bilharzia in Egypt. In 1967 WHO estimated that the economic loss to Egypt of bilharzia was £E. 80 million, i.e. some $200 M annually. There are other negative side effects : threat of erosion of the Nile delta, erosion of river banks (and collapse of bridges), and increasing soil salinity due to

must become more relevant to the country concerned. For it to become relevant, scientists and engineers must become involved in the problems facing their society. During the past 25 years it has been increasingly clear that the upbringing and education of Third World scientists and engineers did not prepare them for a useful career of relevance to their societies. Thus they could easily justify breaking off and brain draining. One wonders how individuals can justify fighting for their country — taking a low pay and running the risk of getting killed — but at the same time remain unwilling to work for their society at a pay equivalent to that of the armed forces of even advanced countries. I feel that the failure begins when the university graduate either admits or subconsciously realizes his inability to cope with the problem. No scientist would struggle with a problem once he feels he is incapable, uniterested in or incompetent to handle.

The challenge is to find ways and means to re-equip, re-educate and support scientists in Third World countries to become more relevant and useful. This is not an easy task. The transformation of the would be scientist must aim at looking intellectually at himself, and at being able to relate national discourse to his daily problems. This process may begin simultaneously at different levels: at the pre-college level and college levels.

Communication must play an important role in bringing about the fusion of individual minds. A scientist must, in addition to maintaining his professional standing, fulfill a directly relevant role. Western scientists during World War II concerned themselves with making an A-bomb, inventing operations research, manufacturing and intelligence. No counterpart behavior of scientists in Third World countries has occurred so far. What are the reasons for this ? It is not likely that the answer lies in their small number — afterall, 18th and 19th century American scientists in geology and exploration did not require large numbers or much communication. The probable reason, however, has been the availability in the 20th century of a huge market for HLM in the U.S. that is draining away everything within reach. No such market existed in the 18th or 19th century.

5. Communication among Scientists

It is a characteristic of scientific research that it involves a very high density of informational flow :

at Arab universities. My purpose in so doing was not to scare new young talents away but to provide them with some of the information they need to enable them to contribute and render the struggle for development of Arab institutions more effective.

The Arab World, as far as the Arab professional is concerned, is a relatively open society. It is open to leaving one's state; it is relatively open to internal migration within one's country and between Arab States and it is open to travel to the West, to Latin America, to Australia, to East European countries and to the USSR. It is open also in the sense of access to newspapers, movies, magazines and mail. What does all of this do ? It makes it much more difficult to be an individual "truth seeker". You know that you need not rot in the universities of Alexandria, Beirut or Mosul. You know that when your equally educated peers and superiors are petty, cheap, vicious and are doing everything in their power to destroy whatever self confidence you have and that you can be somewhere else where you would be respected, well paid, and could excel, why stay ? Let somebody else shoulder the responsibility. So another efficienty seeker leaves.

Because most of us need to be part of a larger organization and immersed in a larger movement, truth seeking cannot be shouldered by "average" individuals, few can do so with success. We cannot expect to see an Arab Mao in the foreseeable future simply because we have along way to go before we can evolve to the point that our society can generate this level of leadership. Furthermore, bougeois values are so predominant in present day Arab society that we may have to develop our own type of "truth seekers" from whom the sacrifice is minimal. No matter how it is viewed any sensible development program would involve personal sacrifices.

Truth seekers would say that Arab professionals must return and assume their social responsibilities. They must sacrifice for their people — after all it was this same society that raised them and paid, directly or indirectly, the cost of their upbringing. The efficiency seekers will reply that all of this is well and good but nothing can be done under existing conditions.

4. Relevance and Quality of Science and Technology

For science and technology in developing countries to take root, it

in the short run. Clearly this policy leads to the migration of professionals from the village to the city; and in the city from the poor area to the rich area. Hence, in Lebanon one finds a large concentration of doctors in the affluent Ras Beirut area and only a few in the rural regions of the country. (78% of all Lebanese doctors are in Beirut). Furthermore, the individual doctor migrates en masse from Iraq, Egypt, and Lebanon to France, the United Kingdom, the United States and Canada. The "truth seekers" attempt to invest their lives and capital in projects and areas that are based on social needs and justice. Thus they attempt to reduce the existing social inequities. Since in developing societies there is a large gap between the poor and the rich, the haves and the have-nots, efficiency seekers contribute to the widening and ossification of this gap. This is why truth seekers see that the strategy of building on existing strength is inherently socially irresponsible and unjust. It is only by adopting a policy where the development is spread across the entire community that one can in the long run create a society built on strong and firm foundations. In the view of the truth seeker the efficient short term solutions lead to a class war and social injustice. Thus the truth seeker will not decide to work in upper Egypt or southern Yemen because the job brings great financial rewards but because the people there are in the greatest need for his services. Harding interprets the Cultural Revolution in China in this light, that is, as an attempt to secure development and modernization with social justice.

One may safely say that todate there are no "truth seekers" to speak of in the Arab World. Nabeel A. Shaath [1] reported that 60% of the agricultural engineers, 78.5% of medical school graduates, 74% of the commerce graduates, work in Cairo, Giza and Alexandria whose combined population was 18% that of the whole of Egypt. Arab university graduates are no different in other Arab states. Relatively few agricultural engineers live and work with the people who need them most and in so doing contribute to the improvement of agriculture and the quality of their lives.

There is no question that Arab efficiency seekers have excellent arguments for migrating to the cities and to the United States. In a number of studies on Arab universities and Arab science, I have described in some detail the relatively miserable lot of research and of professors

---

1— Nabeel Shaath, "Education, High level Manpower and the Economic Development of the United Arab Republic," (Ph. D. dissertation, University of Pennsylvania, 1965), P. 201.

As a result of the influence of the above three factors on the individuals who pursue their studies abroad — who are expected to be the carriers in the transfer process — we can safely say that the "transfer channel" is very ineffective and in its present form will never meed adequately the needs of the Third World for creative "planners" who retain a symbiotic relationship to the community and its problems. 1

G. That a great deal of vital and useful technical and non-technical information is not being absorbed and utilized by Third World countries for a variety of known and unknown reasons.

In view of the above it should not be surprising that the rate of real change in the human condition of Third World countries is extremely slow and visibly lower than the attainments of several other societies."

3. Truth Seekers, Efficiency Seekers and Development

The specific case of one educated elite, the scientists, should now be examined for a consideration of its role in society. Scientists have responsibilities towards their society as citizens and as scientists. As individual they must assume more responsibility than the average citizen because of their possession of special knowledge and knowhow. Only scientists can provide the best advice concerning the implications of their findings as well as the intellectual and practical worth of their products. Since knowledge has an international market and scientific knowledge is universal this places the scientist in a dual position. The Third World scientist can easily migrate and become integrated in a foreign society, but if he remains in his own relatively backward community his life is one of contrast between what he is actually doing and what he feels he could do.

In any society there are two strategies that may be pursued both by individuals and by the state : these policies have been labelled by Harry Harding as the efficiency seeking and the truth seeking. The "efficiency seekers" attempt to invest their lives and their capital in those projects and places where they can optimize on the investment

---

(1) See for example, "National Planning for Education in Science and Technology" by A.B. Zahlan, in UNESOB, **Elements for a Regional Plan for the Application of Science and Technology to Development in Selected Countries of the Middle East, ESOB/HR/72/31, Beirut 30 September 1972.**

ii. The value system imparted with education in advanced countries stresses self-seeking professional advancement, and advanced countries criteria for problem selection, priorities and awareness. In many situations it is these value-factors which induce the brain drain or enhance the effectiveness of a returnee in becoming a creative member of his society. All Third World countries face problems of unemployment and very low labor productivity. This is due — to some extent — to the type of technologies that are being imported.

iii. Naturally, universities in advanced countries have not been set up to promote the education of Third World communities. Foreign students are a minority and these are allowed to study, along with the native students, for whom society has made possible these facilities. Thus the priorities, programs and motivations of the university and research programs have been evolved to match the demands and needs of the advanced society. Thus some 100 Arabs have earned their Ph.D. degrees in nuclear engineering — mostly at government expense — when there is no possibility of utilizing these skills in the Arab World (1) Yet there are few Arabs specialized in land drainage, although in Iraq alone 8 million acres of salted land (about 600 metric tons of salt per hectare) constitute an immense economic waste and the reclamation of this land would, it is estimated, cost more than ID400 million ($1 billion). Though many aspects of soil conservation and improvement have attracted attention, few, if any, problems have been resolved by means of common sense. Somehow Third World education at home and abroad frequently strips the individual of his common sense. Thus citizens, technocrats or professional planners in the Third World usually fail to identify the most serious problems and even when they do, most often fail to solve them rationally and economically.

1— There are three 2-3 magawatt reactors — all of foreign make — in the Arab World. These are more than ten years old.

Since a great deal of scolarship is ethnocentric, the major sources of information and analysis available to "native scholars" and researchers in Third World countries is foreign — and often ethnocentric — scholarship and writing. 1

D. Important areas of research of vital importance to the cultural and socio-economic development of these countries are untouched.

E. Substantial proportions (reaching 90 per cent in some fields and for some countries) of the handful of individuals, who study abroad and are expected to be the channel for the flow of information and change, "brain drain." 2

F. Those who do return are often ineffective as imaginative agents of cultural change because :

i. The cultural concepts of change, progress and development in advanced countries, where Third World societies send their youth to acquire knowledge, contrast severely with the concepts of the solidity and permanence of their traditions as well as the inhospitality their society offers the would-be creative thinker. Youth are dispatched by a fossilized society in the hope that they will bring back new vitality and ideas — but upon their return everything is done to neutralize them.

---

1. Here one can enumerate a wide variety of examples. Gunnar Myrdal in **Asian Drama : An Inquiry Into the Poverty of Nations** (Pelican Book, 1968), among other examples, shows how "Western concepts (re unemployment and underdevelopment) — even when embellished by a few modifications and qualifications — fail to come to grips with the realities of economic life in the region... The basic source of inadequacy, however, is the unrealistic and inadequate conceptual frameworks underlying these studies." (See his Appendix 16, pp. 2203-2221).

2. A.B. Zahlan, "The Arab Brain Drain", **Middle East Studies Association Bulletin**, Vol. 6, No. 3, October 1, 1972, pp. 1-16. Compare also United Nations Institute for Training and Research, **The Brain Drain from Five Developing Countries** (UNITAR Research Reports, No. 5, New York); and The Committee on the International Migration of Talent, Charles V. Kidd (Chairman). **The International Migration of High-Level Manpower: Its Impact on the Development Process** (New York: Praeger, 1970).

C. A significant fraction of the research on Third World countries is by non-natives. An "actual count" revealed that 90 per cent of all books and papers on the Arab World is by non-Arabs. 1

1— Hilda Shiber and A.B. Zahlan, "An Assessment of Arab Doctorates Earned in the United States and the United Kingdom on the Arab Intellectual Output" (First draft Copies available, to be published).

Although the future of numerous cultures is, to say the least, uncertain at the moment, these undeveloped human cultural entities may be structures within which fresh and non-Western relationships between science, technology and man appear that could help to resolve the numerous diseases of Western society. In other words, it is in the very interest of Western society and the human race to restrain their cultural imperialism and/or to find measures to promote native creativity in Third World countries.

Two major factors can be identified that are involved in transforming a "backward" society into a "modern" one. Two interrelated processes must occur :

i. Cultural transfer via the channel of foreign study.
ii. Native institution building to provide an infrastructure for imaginative and creative adaptation of imported knowledge and its absorption into the community's cultural heritage and the development of native cultural resources.

In most Third World countries both of these processes are exceedingly slow and this slowness is disturbing.

It is a phenomenon of the twentieth century that two billion citizens of Third World countries depend almost exclusively for advanced training up to the Ph.D. level on universities in advanced countries. There is an equally strong dependence on foreign resources in planning and development and on foreign scholarship and funds for research work into local problems. The degree of dependence varies both qualitatively and quantitatively from country to country. In numerous countries 100 per cent of all Ph.D.s are earned abroad, while in others same Ph.D.s are earned at home. In general, Ph.D.s earned at home are in special areas, such as law. The quality of graduate education at home is generally not up to the requisite stadards. When one examines the type and content of dissertation level studies, whether at home or abroad, it is found that :

A. The quantity of research on problems of vital importance to Third World countries is extremely modest. Research and scholarship within the framework of native value systems and thought processes is virtually non-existent.
B. A good portion of the dissertations earned at home and abroad are on irrelevant and trivial topics.

pursued by most Third World countries for self liberation has been education. The assumption was that if these countries would provide small numbers of their youth with high quality education, these youths will shortly thereafter contribute to improving the health, economy, engineering and science of the society. The process was conceived as autocatalytic, a bootstrap operation, a spiralling process. There certainly has been change but the rate of change and the efficiency of the process appear to be low. Even more disquieting is the superficial nature of the on-going changes and objectives. Native resources have been progressively placated, discredited, manipulated and fossilized. Thus the penetration and rape of Third World countries over the past two centuries by Western culture has not only displaced native culture in the seat of authority but the elites of these countries have adopted uncritically thought-systems and values "contributed" by the imperialistic cultures. This adoption has been superficial : factories, planes and guns were purchased but not the intellectual capability to invent them. The reason for this inability for Third World countries, as cultures, to develop their analytical and intellectual capabilities to come to terms with their predicament has received little attention and yet it is of the utmost importance. Professor Edward Said has noted that "the borrowings and indebtedness tend to postpone an essential task, that of locating native resources with which first to attack European colonialism, then to go on and create a truly native society. In the long run that job, if not attended to soon enough, will set the post-colonial society on an even more disastrous course of lostness and distraction".*

* Edwar Said, "With-holding, Avoidance & Recognition", Mawaqif, March (1972). English version of this paper may be obtained from professor Said, English Department, Colombia University, New York.

Furthermore, agricultural activity has been looked down on as backward, subservient and on the way out; an attitude that has been strengthened by the conditions of abject poverty in which the farmer in these societies lives.

The fact that elites and the middle class make up approximately 1 to 10% of population and are generally isolated from the rest of their society, combined with the absence of institutionalized systematic intellectual activity, have all helped to shelter Third-World HLM's from seeing themselves as mini-feudal lords. Within this framework, "objective" Western concepts of efficiency, profit and cost-effectiveness make sense and justify the perpetuation and well-being of this social class. In several Third World countries the powers of this class are such that it is difficult to introduce new planning concepts. In a country where between $1 and $10 are spent per capita per year on health services, for example, a middle class power structure would spend the funds on hospital services which only meet the needs of the middle class; a society concerned with the average citizen would spend then on public health services and on preventive medical care.

Another harmful byproduct of the superimposition of foreign concepts on the planning process in Third-World countries is that economic planning and five year plans tend to be project oriented rather than people oriented. The planner begins by selecting specific hardware goods: a dam, a petrochemical complex, power stations, hotels. Third World countries then seek financing from IBRD and foreign banks. Such financing requires that an economic and technical feasibility for the project be carried out by qualified international consultants. Thus the "international consultants" perform the planning which international contractors are hired to implement. The nationals, the proclaimed beneficiaries, are only called on to participate at the very end of the project.

2. Miseducation at Home and Abroad

For some two centuries Western domination of the Third World has been eroding and destroying the traditional economy, traditional means of education and a considerable portion of traditional cultures. Since World War II attempts by ex-colonial states to liberate themselves from their overlords have succeeded in eliminating the physical occupation but, except for China, there has been only limited success in self liberation from equally pernicious forms of occupation and exploitation. One path

Table 1

A THIRD WORLD COMMUNITY

Low literacy rate : 30 — 40%

Lack of institutional structures

Absence of widely diffused skills : managerial, technical, organizational, social, cultural (poetry, aesthetics, music, etc.)

Low rate of completion of high school age group : 10%

Poor quality of education

Low standards of health : 5000 citizens per 1 MD

Low rate of college education : approximately 8% of age group

Poor quality of college education

Absence of communication channels, internal and external

Low labour productivity

Low life span : 45-55 years

High percentage of society afflicted by a serious disease

Labor force : 20-25% of population

Youth below 18 : 50% of population

1. The Manpower Environment in Third World Countries

Over the past 25 years Third World countries assumed that the power and economic well being of the Western World stemmed from science and technology and that the petinent know how could be acquired by dispatching their youth abroad to secure degrees that certified the masery of a discipline; these foreign-trained youth would then bring back all that their society lacked. But the solution was not so simple, and many complications arose : many of those trained abroad did not return; the education proferred them was "foreign" and inadequately adapted to their own social, economic, cultural and technological environments; those that returned became "new elites" and created islands within which they could secure the income and standards they had been educated to expect; no institutions committed to the adaptation of HLM to local needs existed at home; likewise, no local institutions dedicated to the resolution of relevant problems had been created. In short, the gap between the foreign inspired education and the skills the HLM required in order to cope and interact fruitfully with their fellow countrymen was too large to be overcome. Thus the concepts and planning techniques utilized are often derived from frameworks that are totally inapplicable to a Third World environment. It is this cultural transplant that is at the root of the problem of the HLM today.

In a Third-World community the percentage of HLM in society is about 1% with about 3% in the labour force. 60-80% of the labour force is generally illiterate and with poor skills, agriculture employing about 60% of the entire force. Table 1 summarizes some data on the population characteristics of a Third World country. In view of the abundance of cheap low skill labour, one would have expected an intense concern with the development of agriculture and the employment and training of individuals with low skills. Nothing remotely resembling this pattern has actually been implemented. The nationalist elites who have controlled the destiny of Third-World nations have assumed that industry, and not agriculture, is the sector for the future.

MANPOWER PLANNING:

THE PROBLEM

Dr. A.B. Zahlan *

Lecture presented at "THE SYMPOSIUM ON THE IMPACT OF SCIENCE ON SOCIETY", University of Islamabad (Pakistan), May 20 - 25, 1974

Introduction

The performance of any activity requires the participation, direct or indirect, of man. Because of this simple and obvious fact manpower planning is extremely complex and important, for manpower is an integral part of an intricate system. The output of the system depends on its total performance rather than on the properties of its sub-components. The emphasis of my lectures is on the so-called high level manpower — (HLM) — or university graduates of the Third World. In this first lecture I wish to look at HLM within the context of the entire system to delineate the nature of the constraints imposed on the manpower planner and to point out the impact of these constraints on educational and institutional objectives.

* Arab Projects and Development, Beirut, Lebanon.

The Arab investor must be encouraged to assume a significant and growing role in the establishment and financing of an Arab industrial base. To encourage him to do so, all local and regional, legal and political impediments to the movement of capital must be gradually and systematically obliterated. An organized Arab financial market with continuity, depth and liquidity must be created in order to facilitate the efficient allocation of Arab capital among alternative Arab investment opportunities.

In anticipation of this evolution, it is necessary that we introduce the Arab investor to the basic ingredients of security valuation. His ability to choose between good and bad investment projects on the basis of their return-risk mix will undoubtedly lead to a more efficient allocation of capital which will, in turn, be reflected in higher productivity and more rapid economic growth.

The aim of this article is to introduce the Arab investor to the two main arguments underlying a rational investor's behavior, i.e., the expected rate of return and risk. We first introduce a universally applicable concept of the **true** rate of return. Then, we consider the various sources of risk that an investor might be exposed to. Space limitations precluded an elaborate treatment of the risk factor. The questions of how to cope with risk and how to quantitatively assess the risk factor must, therefore, be treated in future articles. Furthermore, we elected to sidestep "foreign exchange risk" for the creation of a unified Arab currency system, a prerequisite for a fully integrated economic and financial market, will necessarily do away with this type of risk.

FOOTNOTES

(1) This article is based on a Intucoming book by the author to be published by Charles Merill Publishing Co. in January, 1976.

(2) Bank Administration Institute, **Measuring the Investment Performance of Pension Funds** (1968), p. 15.

(3) Foreign exchange risk could also be viewed as a systematic source of risk as a change in the exchange rate of a given currency will affect the returns of all securities held by foreigners.

investors in fixed-income securities (whose coupon and principal payments are fixed in terms of current dinars) are prone to suffer during periods of inflation unless they anticipate future rates of inflation and receive sufficient compensation that covers their purchasing power risk. Anticipated inflation prompts investors to demand and debtors to pay higher yields than would otherwise be the case. The debtors are willing to pay higher interest rates on their borrowing because they expect to service their debt with cheaper dinars as inflationary trends continue into the future. The purchasing power of these dinars in terms of real goods and services will have dramatically declined by the time interest and principal repayments are due. However, to the extent that investors (lenders) fail to anticipate future increases in the price levels and hence fail to demand and receive an inflation premium in the form of higher yields, the debtor will naturally benefit at their expense. Such a situation, however, could not last indefinitely. As investors become increasingly aware of the problem of inflation and its chronic and persistent character, they will increasingly adjust their required rates of return upward thus depressing the general level of the bond market as the prices of outstanding securities must adjust downward to remain competitive. The depressive effect of such an upward adjustment in market rates does not end here. It tends to spell over to the equity market as the relative attractiveness of bonds and stocks is altered.

CONCLUSIONS

The last quarter of the 20th century may very well witness the rise of the Arab World to a significant global economic and political power. Arab per capita income will rise faster than consumption, and the Arab citizen must decide how to invest his excess funds.

All of us know that oil is an exhaustible natural resource. What we, therefore, must do is to plan to systematically convert our excess liquidity into permanent production capacity that will diversify our economy and reduce our dependence on oil. In this article, we stressed the need for a long-range developmental plan whose ultimate objective should be the creation of an integrated Arab economy. The first step toward the achievement of this goal should be the construction of an integrated economic and social infrastructure. The second step will be the erection of a solid industrial structure based on our available factors of production mixed with the most modern technology that money can buy.

the level of risk involved. In a formula style, such a rate of return may be expressed as follows :

$$K = i_R + i_{FR} + i_{IRR} + i_{MR}$$

where,

K = the normal rate of return required or expected by investors in an inflation-free world

i_R = the basic rate of return which reflects the time value of money

i_{FR} = premium for financial risk

i_{IRR} = premium for interest rate risk

i_{MR} = premium for market risk

As a result, the level of the normal rate of return is directly related to the levels of its major determinants above. That is, changes in one or more factors will, once recognized by investors, induce changes in the level of the normal rate of return.

Now let us relax our assumption with regard to price level changes and, instead, assume that ours is a world of inflation. This, of course, will complicate our analysis as it introduces a new risk factor, namely, the purchasing power risk. Investors will no longer accept the normal rate of return (K) as an adequate compensation Instead they will require an additional premium for purchasing power risk (i_{PPR}) . As a result, our previous rate of return model must be modified to reflect purchasing power risk. In such an environment, the required rate ot reurn may be expressed as follows :

$$R = K + i_{PPR} \quad \text{Where}$$

$$K = i_R + i_{FR} + i_{IRR} + i_{MR}$$

i_{PPR} = premium for purchasing power risk which is equal to the rate of inflation

It is easy to see how changes in investors' expectations about the future rate of inflation can systematically influence the prices of all marketable securities — bonds and stocks. It is also easy to see how

another source of risk, i.e., purchasing power risk.

Purchasing power risk (PPR) may be defined as the variability of real rates of return due to changes in the general price level. Faced with persistent inflationary trends, investors should formulate their investment strategies and fashion their investment policies in terms of their real, rather than nominal, rates of return expectations. Variability in real rates of return is influenced by two major factors :

1) the variability of expected nominal rates of return which reflect the composite influence of financial, interest rate and market risks; and

2) the variability of the general price level.

As the first factor was covered already, we can now turn our attention to the examination of the second factor, i.e., variability in the rate of inflation. Understanding this factor, however, requires that we first define the term "inflation".

Inflation may be defined as the increase in the price level, or alternately, the decline in the value of money in terms of real goods and services. Individuals seek wealth or money because it increases their command over real goods and services and, in turn, elevates their levels of satisfaction. Suppose, for instance, you derive a given level of satisfaction (utility) by consuming a basket of real goods and services costing K.D. 100. If a year later, the general price level has risen so that you can purchase the same basket of goods at K.D. 106, then it is obvious that the exchange value of the dinar has declined by 5.7%. With the same amount of money (K.D. 100) you can no longer purchase the entire basket of goods and services you purchased a year ago. Actually, with K.D. 100 you can only purchase 94.3% of the items in that basket. Unless you can come up with an extra K.D. 6 you will have to forego some of the items in the basket and hence compromise your living standards.

A useful way to discuss the effect of purchasing power risk on financial assets is to combine the various risk factors together, first under the assumption of a constant price level and later, within a setting where price level changes are allowed to take place. In a world free of inflation and deflation, investors will expect a rate of return consistent with

Stock market fluctuations, however, may be much more enduring than indicated above and hence continue for several weeks or even months. The cumulative effect of investors' optimism or pessimism may sustain a protracted upward or downward trend. Virtually all stocks participate in such movements, albeit to varying degrees. The last fifteen years of U.S. stock market history are rich with examples of such market swings. From December 13, 1961 to June 26, 1962, the Dow Jones Industrial Average (DJIA) declined from 735 to 536 or by 200 points. During the first nine months of 1966, the "Dow" collapsed by 228 points and within the next twelve months, or by September, 1967, it managed to recover nearly 80% of its loss. The 1968-70 bear market is still vivid in the memory of most investors. From November 1968 to June 1970, the DJIA plummeted by over 300 points. By April 1971, it had bounced back to 951 only to decline to 798 by November of the same year. By January 29, 1973, the DJIA had penetrated the magic line of 1000 and recorded an all time high of 1051. By December 1974, however, it had sunk to 578. The foregoing is just a sample of stock market fluctuations which tend to impair the investor's forecasting ability and contribute to his price uncertainty. It is this probability of gain or loss due to stock market fluctuations that we refer to as market risk.

While market risk has a systematic influence on all types of marketable securities, it generally affects stocks much more than bonds. Fluctuations in bond yields are primarily the result of interest rate risk and only secondarily caused by market risk. The reverse is true in the case of common stocks. Here it is market risk rather than interest rate risk that is of primary importance. But vulnerability to market risk differs within the classes of common stocks and bonds. Low-grade common stocks and bonds are more exposed to market risk than highgrade stocks and bonds. Put differently, the lower the grade of a given bond or stock in terms of financial risk, the lower is its grade in terms of market risk and vice versa.

Thus far, the concept of risk has been identified with the variability of nominal rates of return on financial assets. In a setting where the price level is constant, real and nominal rates of return will be identical and the investor needs only to focus his attention on financial risk, interest rate risk and market risk. In an environment where the general price level is rising rapidly and where the purchasing power of investors' wealth is progressively eroded, investors find themselves exposed to still

market tends to depress the former and boost the latter. As a result, the prices and rates of return on all marketable securities are affected.

Despite the systematic and general nature of interest rate risk, it has a differential impact on different securities. Broadly speaking, the level of interest rate risk varies inversely with the level of financial risk for a given security. Securities such as government bonds, which are considered highgrade in terms of financial risk are ranked low in terms of interest rate risk. Their prices and yields are primarily influenced by changes in interest rates and only minimally by the issuer's ability to pay interest and principal. In contrast, securities which are low-grade in terms of financial risk are rated high in terms of interest rate risk. Such is the case of common stocks since their rates of return are mainly influenced by the financial ability of the issuing company and only minimally by changes in the level of interest rates.

Market risk (MR) may be defined as that portion of total variability of returns caused by fluctuations in the general level of security prices. It is considered as a systematic source of risk because it systematically influences the prices and the rates of return of all marketable securities, particularly common stocks. When the general stock market level goes up or down, a great majority of stocks move with it. Actually, it is a rarity to find a stock which defies the general thrust of the market. However, not all stocks are equally responsive or sensitive to stock market movements. Some stocks are oversensitive, others are undersensitive and still others are just sensitive, i.e., they tend to move in step with the over-all market. About 30-50% of stock price variations could be attributed to the general market movements. As a result, the market influence is rather significant and may be helpful in partly explaining the variability of returns on individual stocks or portfolios. Stated differently, market risk is the uncertainty about future rates of return caused by fluctuations in the overall stock market level. Such fluctuations are not caused by changes in any of the fundamental factors which govern the long-term values of securities. Rather they are attributed to short-term shifts in investors' moods and expectations triggered by some actual or anticipated political or economic events. Factors such as the outbreak of a war, the settlement of another, the rumor of a shift in fiscal or monetary policies, the announcement of some encouraging or discouraging news on the national or international scene, etc. may send the stock market tumbling or soaring in the short-run.

ability, and following a conservative financing policy are said to be relatively less risky than securities of business firms with widely fluctuating sales, highly variable profit picture re-inforced by an aggressive financing policy. In other words, financial risk may be used as a standard for ranking financial assets.

Systematic Risk

Systematic risk is that portion of total risk (or total variability in returns) caused by factors affecting all marketable financial assets. Factors such as changes in money rate levels, stock market levels and general price levels tend to systematically affect the expected rates of return on all marketable securities. Changes in these factors, however, are rooted in economic, political and sociological events. For instance, changes in fiscal and monetary policies, swings in the country's international balance of payments, a break-out of hostilities in a vital part of the world, etc., affect the relative attractiveness of all marketable securities and, in turn, influence the size of their returns. Admittedly, there are numerous sources of systematic risk, but our discussion will be confined to three primary sources : (1) Interest Rate Risk, (2) Market Risk, and (3) Purchasing Power Risk.

Interest rate risk (IRR) is that portion of total variability in returns caused by changes in the level of interest rates. That is, changes in market rates of interest are credited for influencing the expected rates of return (yields) on all marketable securities and thus for introducing a systematic element of risk. Understanding the concept of interest rate risk and its influence on yields of different securities, however, entails that the investor keep in mind four important relationships. First, security prices vary inversely with yields. Second, bond prices vary directly with maturity. Third, prices of long-term bonds tend to fluctuate more widely than prices of short-term bonds. Fourth, short-term yields are more volatile than long-term yields.

Unlike financial risk, interest rate risk has a systematic influence on the prices and yields of all marketable securities. That is, no security is completely immune from it. This is so because shifts in the level of the yield curve tend to alter the relative attractiveness of available financial assets. Investors, as profit-maximizers, tend to shift from low to high yielding assets. Shifting of funds from the stock market to the bond

company's earning power is erroneous. If the investment community believes such projections and acts upon them, realized rates of return on the company's securities will surely change.

The foregoing are just examples of how optimism and pessimism about the future profitability of a company introduces an element of variability in the rates of return realized on its securities. But what are the underlying factors that cause reversals in a firm's earning power or in the investors' estimates of this earning power ? A complete answer to this question is beyond the scope of this article. This, however, should not preclude us from providing a capsule presentation of the major factors that contribute to the financial risk of individual enterprises.

Financial risk is a function of both external and internal factors. External factors lie usually beyond the control of the company and affect both the quantity and quality of its sales. Changes in the intensity of competition, in labor attitudes, in the availability and cost of raw materials, in consumer tastes, in the economic, political, or social environment in the mother or host country, etc., are all factors that affect the sales and profits of individual companies.

Financial risk is also a function of factors that are internal and, to some extent, controllable by management. Two companies which are identical in the type of product they produce and the type of demand function they face can still exhibit different levels of financial risk. This is so because of what is commonly referred to as "operating leverage" and "financial leverage." Capital-intensive companies have, because of the nature of their business, a high degree of operating leverage which tends to have a magnifying effect on the company's profitability and rate of return. Such a magnification, however, can be mitigated or reinforced by the superimposition of a low or high degree of financial leverage respectively. For instance, a company which faces a cyclical demand function and which is highly-capital-intensive cannot afford to go heavily into debt. Such a policy of a high financial leverage will presumably increase its financial risk.

An obvious inference of the above is that financial assets vary in terms of their level of financial risk. Securities of companies exhibiting little or no variability in their sales, showing an upward trend in profit-

Nonsystematic Risk

Nonsystematic risk refers to that portion of total risk that is caused by factors unique to the company in question. Fluctuations in rates of return due to this risk are independent from the overall market fluctuations. Even in the absence of overall market swings which tend to influence the prices and returns of all marketable securities, the rates of return on individual securities may still fluctuate due to factors that are specific and unique to the issuing companies.

Nonsystematic, independent, specific or residual risk may all be lumped under the widely-used concept of "financial risk." Financial risk is defined as that portion of total variability in rates of return which is due to factors unique to the company. On the surface, variability of returns on the security of a given firm are caused by (1) changes in its earning power, and (2) changes in the investors' estimate of that earning power. Actual or projected, a change in the company's profitability will, if prevailed over a long period, be reflected in the prices, interest or dividend payments of its securities. For instance, a decline in a firm's profitability will have a downward influence on the prices and rates of return realized on its outstanding securities. Investors' confidence in its ability to meet fixed charges on its debt or to maintain expected dividends on its stock will undoubtedly be shaken. Such lack of confidence will ultimately result in investors falling out of love with the company and hence unloading its securities at prices below the purchase price or lower than expected. As a result, the rate of return realized by those investors will be lower, if not much lower, than expected. Investors who are not forced to sell their securities may not realize their losses. If the company's earning power trend is reversed and if investors' interest in its stock is revived, such loyal investors may not realize these losses and may actually realize a relatively high rate of return. However, "turnaround situations," even if easily recognized, may not be readily acted upon by investors. Thus it may be a long time before the market shows a renewed interest in the company's securities.

The second factor that may influence the variability of the rate of return on a given company's securities is a shift in the investors' estimate of its profitability. It is irrelevant whether investors' projections of the

able. In contrast, prices of low grade bonds and speculative stocks fluctuate over a wider range. The net result is highly unstable and unpredictable rates of return.

The second component that figures out in our calculation of the rate of return is the interest or dividend stream. That is, fluctuations in the rates of return on bonds and stocks may be induced by fluctuations in their interest or dividend streams respectively. However, the relative stability of this component, particularly the interest component on bonds, minimizes its importance as a source of rate of return volatility. Consequently, one can define risk in terms of his uncertainty about security prices rather than future rates of return. In this article, we define risk in terms of **rate of return variability** as the latter is more encompassing than price variability. More directly, the size of rate of return variability on a given security or a portfolio shall be used as an index or a proxy for risk. Consequently, securities are termed risky if they exhibit high variability of returns. And the higher the variability of returns, the greater is our uncertainty about these returns and hence the higher the level of risk. Defining risk in terms of variability of returns is not only conceptually sound, but it also makes the concept of risk operational. Variability of returns is statistically measurable. And as risk is associated with variability of returns, risk becomes easily quantifiable.

So far we equated uncertainty with risk and then identified the latter with the variability of returns. Identification of risk with variability of the rates of return on securities has long been recognized in the finance literature. Actually, there is much evidence that "shows a direct correlation between variability in rate of return and degree of risk" and that variability is "the most satisfactory way to estimate the degree of risk." (2)

Broadly speaking, total risk may be broken down into two major components : systematic risk and non-systematic risk. Systematic sources of risk include such concepts as interest rate risk, purchasing power risk and market risk. (3) They are termed systematic because they affect the rates of return on all marketable securities. Non-systematic risk is normally referred to as "financial risk" but other terms such as "independent risk", "specific risk" and "residual risk" have also been used. First, we focus on the nonsystematic sources of risk leaving the subject of systematic risk until later.

will look like this :

$$R_b = \frac{C_t}{P_t} + g$$

Notice that the true rate of return (R) can be broken down into two main components : (1) the current yield and (2) the capital gain yield.

The rate of return formula for common stocks can be written as follows :

$$R_s = \frac{D_t + P_{t+1} - P_t}{P_t} = \frac{D_t + \Delta P}{P_t} = \frac{D_t}{P_t} + \frac{\Delta P}{P_t} = \frac{D_t}{P_t} + g$$

where, D is the amount of dividends received during period t.

Again, as for bonds, the rate of return on stocks takes total income realizable by an investor during a given year and relates it to the actual amount invested at the beginning of the year (P_t). The above rate of return model is applicable to both dividend and non-dividend paying stocks . It takes into account both dividends and capital gains or losses.

III. THE CONCEPT OF RISK

The concept of risk occupies a star role in modern investment and portfolio theory. Financial investment is a discipline of comparative selection. The financial analyst is faced with an almost infinite number of securities from which to choose. These securities usually differ in the levels of their return and risk. Comparability requires that the financial analyst takes both into account. Rationally, he should choose the security or portfolio which either gives him the maximum expected rate of return for a given level of risk or the minimum level of risk for a given level of return. Hence, the importance of the risk factor. But what do we mean by the term "risk ?

The terms "risk" and "uncertainty" are used here interchangeably. For a given security, the primary source of risk is the analyst's uncertainty about its future rate of return. Such uncertainty is caused largely by fluctuations in its future price and, to a lesser degree, by changes in its income or dividend stream. Prices of high quality bonds and stocks are relatively stable or fluctuate within a rather narrow range. As a result, their rates of return are also relatively stable and easily predict-

underlying the rational investor's behavior are expected rate of return and risk. And a rational investor attempts to balance these return-risk factors in such a way as to maximize his utility or wealth. A main concern of this article, therefore, is to define these two factors and identify their major determinants.

II. THE RATE OF RETURN

The importance of the rate of return to the investor was established in the previous section through the model, $E(U) = f(E(R), \sigma)$. The purpose of this section is to introduce what we consider an appropriate concept of the **true** rate of return.

An acceptable rate of return measure should reflect the totality of returns actually received or likely to be received by the investor from all sources, be it dividends, interest, or capital gains or losses. It should also be universally applicable, i.e., can be useful to investors in stocks, bonds, land, real estate, stamps, rare paintings, gold, etc.

Since our focus here is on financial assets, bonds and stocks, we will discuss the concept of returns as applied first to bonds and then to stocks.

The true rate of return on a bond (R_b), sometimes called the **market rate of return** or the **holding period yield** relates the total income realizable by the investor during a given investment period to his initial investment or purchase price. If, for example, an investor buys a bond at (P_t), holds it for a year and then sells it for (P_{t+1}), his true rate of return on this bond (R_b) can be computed by simply using the following formula:

$$R_b = \frac{C_t + P_{t+1} - P_t}{P_t}$$

where C = the amount of interest in period t.

Simplifying we get :

$$R_b = \frac{C_t}{P_t} + \frac{\Delta P}{P_t}$$

But since the term $\left(\frac{\Delta P}{P_t}\right)$ is actually the rate of growth in the bond price, we can replace it by (g) denoting growth. The resulting formula

$U = a + bR + cR^2$

where, a, b, and c are constants. In order to describe the attitude of a risk-averter, two basic requirements must be met :

$$(1) \frac{dU}{dR} \geqslant 0 \; ; \; (2) \frac{d^2U}{dR^2} \leqslant 0$$

The first requirement gives the utility function its upward or positively sloping property; the second gives it its downward concavity.

Since under conditions of uncertainty, the investor attempts to maximize his **expected** utility, we can find the expected value for both sides of the above quadratic equation:

$E(U) = E(a + bR + cR^2) = a + bE(R) + cE(R^2)$

Since $E(R^2) = \sigma^2 + E(R)^2$, we can substitute for E(R) in the preceding equation and get:

$E(U) = a + bE(R) + c\sigma^2 + cE(R)^2$

Simplifying, we obtain

$E(U) = a + bE(R) + cE(R)^2 + C\sigma^2$

which indicates that under conditions of uncertainty, expected utility is determined by two basic variables :

1) the expected rate of return, E(R)
2) the level of risk, (σ)

Symbolically,

$E(U) = f(E(R), \sigma)$

It may be appropriate to reiterate that utility — or wealth — maximization is the ultimate objective of rational investors. Nevertheless, we should distinguish between two important utility models:

1) $U = f(R)$, under conditions of certainty
2) $E(U) = f(E(R), \sigma)$, under conditions of uncertainty.

In either model, it should be noted that the rate of return is a major argument, if not the major one. Both models imply that investor's utility varies directly with the rate of return. That is, in his quest for maximum utility, a rational investor attempts to select a security or a portfolio which promises him the highest expected rate of return. However, this is not totally true in a world of uncertainty where investors are typically risk-averse. In such a world, the risk factor enters the picture and acts as a constraint . That is, the rational investor attempts to select a security or a portfolio which promises him the highest expected rate of return in his preferred risk class.

The thrust of this section is simply this : the two major arguments

1) specifies all possible states of nature, (n)

2) determines the outcome associated with each, (R)

3) assigns subjective probability for each possible outcome, (P)

4) computes the expected value of returns, E(R)

Sympolically, the expected rate of return formula may be written as follows :

$$E(R) = \sum_{i=t}^{n} P_i R_i$$

In summary, under conditions of uncertainty, the investor attempts to estimate his expected rate of return. But this is a measure of central tendency and may never be actually realized. That is, the actual rate of return in the coming year may be lower, equal or higher than its estimated expected value. However, knowing the probability distribution of the rate of return for a given security helps the investor in assessing the reliability of his expected value estimate. In general, the dispersion of the probability distribution of returns (R) on a given security reflects its variability which, in turn, provides the investor with an appreciation of the degree of risk associated with it. An elaborate review of the various concepts of risk will be undertaken later in this article. However, for the purpose of our discussion here, it is necessary to identify risk with variability of returns and to accept, on faith, the standard deviation of the probability distribution of return (σ)as a proxy for risk.

The typical investor is a risk-averter. He dislikes risk and tries to avoid it or minimize it. He prefers :

1) higher than lower returns

2) certain than uncertain returns

3) returns sooner than later.

This type of behavior explains the upward sloping concave utility function with a diminishing marginal utility. That is to say, as wealth or returns increases, utility will also increase but at a declining or diminishing rate. The risk-averter's utility function has been depicted by the following quadratic equation :

of his holding period, his rate of return for the period may be expressed as:

$$R = \frac{W_t - W_o}{W_o}$$

Solving for the value of terminal wealth (W_t), we get :

$$W_t = W_o + W_o R$$

Since W_o is constant, the value of terminal wealth (W_t) is said to be linearly and positively related to the rate of return (R). It is obvious then that growth in wealth depends on the magnitude of (R). Or, one can think of (R) as the rate of growth of wealth. Implicit in the above is the fact that the investor who maximizes his rate of return on his investment will also maximize his wealth. Symbolically,

$$W_t = f(R)$$

Putting all the foregoing together, we get :

$$U = f(C) = f(W) = f(R)$$

More succintly, this functional relationship may be rewritten as :

$$U = f(R) \text{ or } U = R$$

However, the last relationship between utility and rate of return holds only under conditions of certainty, i.e., where all outcomes are known in advance. In a certain world, the investor, by definition, is quite certain as to what "state of nature" will prevail and, what rate of return to expect on a given security. And faced with a multitude of securities, with varying rates of return, the rational investor selects the one security with the highest expected rate of return.

In an **uncertain** world, the investor faces more than one state of nature and more than one possible investment outcome (R). The rate of return he will actually realize during the coming year depends, of course, on which state of nature prevails. That is, his rate of return could be low, medium, or high depending on whether next year will be (1) a bad year, or (2) a normal year, or (3) a good year. Faced with such uncertainty about the future state of the economy or the stock market, this investor, unlike his counterpart who lives comfortably in a world of certainty, does not know his rate of return or outcome in advance. He, therefore, must estimate it. And in order to do that, he goes through four basic steps.

An explicit statement of this objective is of major importance. First, it provides the investor with a standard or a benchmark against which he can measure the results of his investment activities. Second, it guides the security analyst and the portfolio manager in their efforts to carry out their functions.

The ultimate objective of a rational investor is presumed to be the maximization of his satisfaction, happiness, joy or pleasure. Economists lump all these psychic gains under one of their favorite terms: "utility". Using this term, we can say that the ultimate goal of the rational investor is the maximization of utility. This seems to be a plausible goal for both individual and institutional investors under either certain or uncertain conditions. More specifically, the rational investor, like any "economic man," engages in investing, directly or indirectly, for the ultimate purpose of deriving new heights of satisfaction or new levels of utility.

It is reasonable to postulate that the investor's utility (U) is positively related to his economic power, i.e., his ability to command economic resources. The source of this economic power is assumed to be his wealth (W). This is predicated on the premise that the greater the investor's wealth, the greater is his ability to command consumption goods (C) and, thus, the higher is his level of utility. In other words, wealth **per se** is not a source of utility. Rather, it is what wealth can command in terms of goods and services that provides for investor's utility.

In mathematical notations, these concepts may be expressed as follows :

Utility = f (Consumption) or $U = f(C)$

Consumption = f (Wealth) or $C = f(W)$

And combining them together, we get :

$$U = f(C) = f(W)$$

That is to say, maximization of investor's wealth would maximize his consumption function, present or potential, which, in turn, would be equivalent to maximizing his utility.

With a given level of wealth (W) at time zero, growth in investor's wealth over a given holding period depends on the rate of return earned by him. If, for instance, his wealth grows from W_t to W_t by the end

transfer of funds must take place at the governmental levels, or through such institutions as the Arab Fund for Economic and Social Development and Kuwait Fund for Arab Economic Development.

A fundamental solution to the investment problem requires a careful long-range regional planning. A long-run developmental plan encompassing the entire Arab World should first be drawn-up. Its ultimate objective should be the creation of an integrated Arab economy that can survive the challenges of the future with or without oil. The initial and primary focus of the first development plan should be the construction of an economic and social infra-structure that is necessary to provide the right climate for the private sector to move vigorously and for the various factors of production to move regionally.

Once a strong foundation for a viable private sector is created, it will be able to finance its own growth. The ultimate recipient of Arab wealth will be the Arab citizen who will, directly or indirectly, decide how to invest his wealth. The role of the government should remain accommodative, i.e., providing the atmosphere that will build the investor's confidence in the ability of his government to (1) maintain political and economic stability, (2) pass protective legislation to safeguard his rights and (3) create a sound and stable currency system.

Only within such a setting will the private entrepreneur be encouraged to assume his inventive and innovative role and will the private investor be forthcoming. But even then things may not go smoothly. As long as the Arab financial market is fragmented and as long as the Arab investor is not equipped with the analytical tools necessary to select and administer his securities, Arab capital will not move freely and investment decisions will not be optimal. Therefore, our aim in this article is to provide the Arab investor with a capsule presentation of the basic ingredients of an integrated system of security analysis and valuation. First, we will identify the objective of the financial investor. Second, we will introduce what we consider an appropriate concept of the true rate of return. Third, we will introduce the risk factor as an important consideration in security valuation.

I. THE OBJECTIVE OF THE FINANCIAL INVESTOR

Let us at the outset set forth as clearly and concisely as possible what we consider the objective of a rational financial investor should be.

INGREDIENTS OF COMMON STOCK VALUATION

by

Dr. A.D. Issa *

INTRODUCTION

The dramatic upward adjustment in the price of oil triggered the flow of a vast amount of wealth into the treasuries of the Arab oil-producing countries. Such a transfer of wealth will not only introduce fundamental changes in the global power structure but will also create problems and challenges of insurmountable magnitude. To the oil-consuming countries (U.S., Europe, Japan and the Third World), the most urgent question is how to raise the money to finance their enormous oil imports. It is a **transfer problem** and must be tackled at once. "Recycling" of "petrodollars" is only a stop-gap solution.

To the oil-producing countries, the most urgent problem is how to utilize their oil revenues effectively and wisely. It is an **investment problem.** The amounts involved (about $70 billion in 1974) are so huge as to exceed the anticipated developmental needs of these countries, probably with the exception of Algeria and Iraq. In the immediate-run, the bulk of surplus petrodollars will have to be reinvested in the industrialized nations whether directly or indirectly. And the Arabs will, consciously or unconsciously, participate in shoring-up the Western economies. Within the short-run, the Arab oil-producing economies cannot possibly absorb these amounts of funds without creating undesirable economic distortions. The limited availability of other factors of production will act as a constraint.

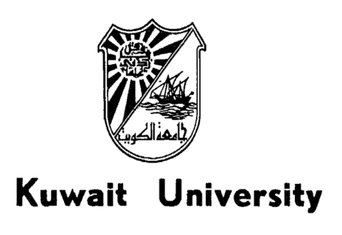
One possible solution to this problem is to channel some of these surplus funds to neighboring Arab countries either in the form of outright grants or in the form of long-term loans. At the outset, such

* Dr. A.D. Issa, Associate Professor of Finance, Business Administration Dept; Kuwait University.

CONTENTS

1— Dr. A.D. Issa — Ingredients of Common Stock Valuation

2— Dr. A.B. Zahlan — Manpower Planning : The Problem.



Kuwait University

Journal of Social Science

Faculty of Commerce, Economics and Political Science.

No. 1/Third Year. May 1975

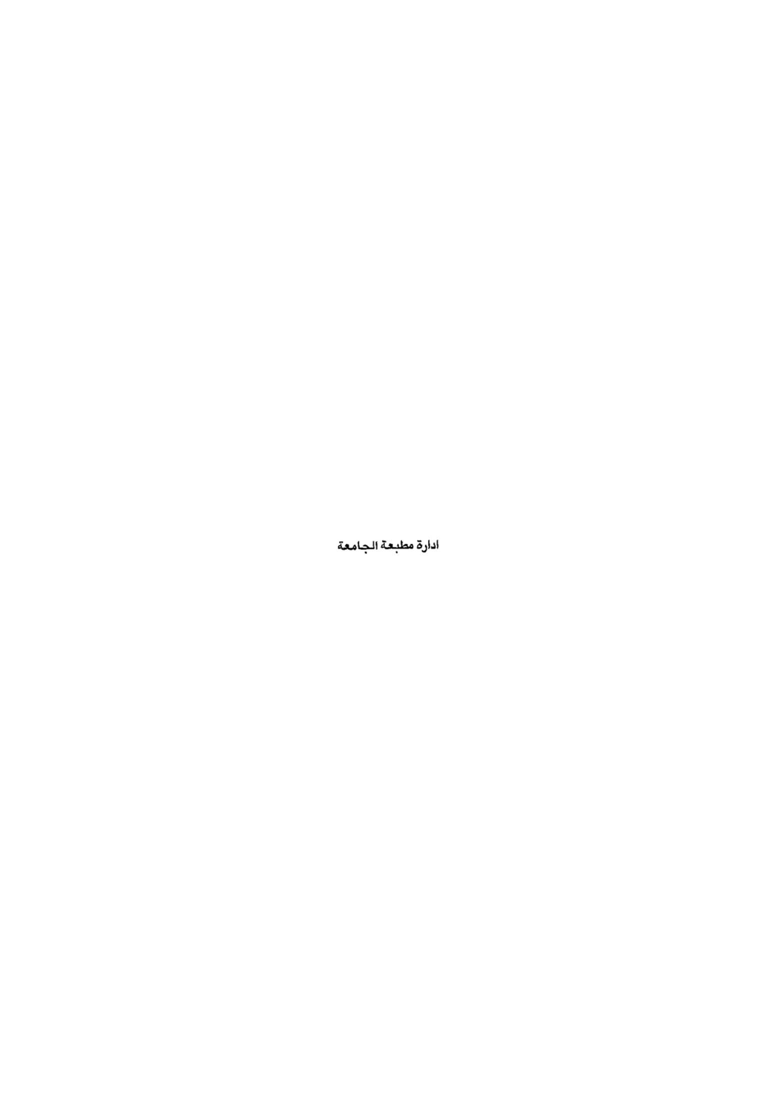
Journal of Social Science , Faculty of Commerce ,
Economics , and Political Science ,
Box 5486 Kuwait



Journal of Social Science

Faculty of Commerce, Economics and Political Science.

No. 1/Third Year. May 1975



ادارة مطبعة الجامعة



JOURNAL OF THE SOCIAL SCIENCES

KUWAIT UNIVERSITY

VOL. 3 - NO.1 May 1975

Kuwait University Press